

INFORME DE HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES SOBRE LA ESTRATEGIA Y EL MARCO DE ACCIÓN PARA LA TRANSFORMACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN

Iniciativa de descentralización educativa y autonomía regional

Informe del Comité Ejecutivo de IDEAR
a la comunidad y gobierno de Puerto Rico



GOBIERNO DE
PUERTO RICO



Comité Ejecutivo IDEAR	4
Glosario	5
1. Introducción: guía para navegar el documento.....	8
2. Resumen Ejecutivo	10
3. Contexto y origen de la iniciativa IDEAR	24
4. Descentralizar para reorientar el sistema educativo hacia el estudiante	28
5. Retos en la descentralización del sistema actual	31
6. Diseño: cómo operaría el sistema descentralizado	40
Pilar de transformación # 1 – Ajustar la estructura del DEPR para apoyar a las escuelas, de manera más efectiva, a través de un nivel central (SEA) enfocado en la planificación, las políticas públicas y el acompañamiento al nivel regional (LEA), que estará encargado, a su vez, del acompañamiento, coordinación y desarrollo de las capacidades locales en las escuelas.....	42
Pilar de transformación # 2 – Desarrollar un sistema de gobernanza que permita a la comunidad participar activamente en la toma de decisiones que afectan el proyecto educativo regional y la vida de la escuela, siendo custodio de los recursos asignados a sus estudiantes.....	46
Pilar de transformación # 3 – Incrementar la flexibilidad y la autonomía presupuestaria de las escuelas para los procesos operativos de apoyo, iniciando con compras, mantenimiento de instalaciones y tecnología, los cuales se ejecutarían mayoritariamente en las escuelas para mejorar la agilidad y adaptabilidad.....	52
Pilar de transformación # 4 – Descentralizar la gestión académica y el desarrollo del personal para lograr la pertinencia y la calidad de la educación en cada escuela	59
Pilar de transformación # 5 – Reconfigurar el sistema de monitoreo y gestión de riesgos a nivel estatal y federal para asegurar el cumplimiento, la transparencia y una gobernanza participativa efectiva que no entorpezca la gestión educativa.....	67
7. Implementación: secuencia de cambio y pilotos de aprendizaje.....	69
Iniciativa # 1 – Integración de la Oficina IDEAR al Departamento de Educación para asegurar la ejecución coordinada del plan de implementación. Esta oficina contará con fondos designados para garantizar la ejecución efectiva y coordinada de todas las áreas de transformación vinculadas con el proceso de descentralización.....	73
Iniciativa # 2 – Desarrollo de tres pilotos para definir el proceso de creación y la certificación de las LEA.....	84
Iniciativa # 3 – Fortalecimiento de la capacidad administrativa de todas las escuelas con nuevos roles en la estructura local y Consejos Escolares más efectivos.....	86
Iniciativa # 4 – Reingeniería de procesos transversales necesarios para habilitar la autonomía efectiva de las escuelas, enfocándose en compras, mantenimiento de	



instalaciones, tecnologías de información, gestión académica, y asignación de presupuesto a escuelas.....	87
Iniciativa # 5 – Regionalización del DEPR bajo la nueva configuración, seguida de una formalización de las LEA, según se cumplan requisitos previos por parte de la comunidad en cada región, con el objeto de conformar la totalidad de las LEA en el menor tiempo posible.....	90
Iniciativa # 6 – Asegurar la transformación organizacional del nivel central del Departamento de Educación (SEA) para que provea los apoyos requeridos a los nuevos procesos y configuración de LEA.....	92
8. Conclusión y cierre.....	93
9. Agradecimientos.....	94
10. Apéndices.....	96

COMITÉ EJECUTIVO IDEAR

El Comité Ejecutivo está adscrito a la Oficina de Gerencia y Presupuesto (OGP) y su función principal es desarrollar la estrategia y el marco de acción para que el Departamento de Educación de Puerto Rico implemente la política pública establecida en la OE-2023-014. El Comité Ejecutivo está compuesto por las siguientes personas:

1. **Lcdo. Juan Carlos Blanco**, presidente del Comité Ejecutivo y director de la Oficina de Gerencia y Presupuesto;
2. **Noelia García**, secretaria de la Gobernación;
3. **Dra. Yanira Raíces**, secretaria designada del Departamento de Educación de Puerto Rico;
4. **CPA Francisco Parés**, secretario del Departamento de Hacienda;
5. **Chris Soto**, asesor principal del secretario del Departamento de Educación federal;
6. **Dra. Ana María García Blanco**, educadora y fundadora del Instituto Nueva Escuela;
7. **Prof. Víctor Bonilla**, presidente de la Asociación de Maestros de Puerto Rico;
8. **Sr. Benjamín Borges**, presidente de Servidores Públicos Unidos - American Federation of State, County and Municipal Employees;
9. **Lcda. Ana María Rodríguez Nogués**, experta en manejo de fondos federales y gerencia de proyectos.

Para implementar la ejecución de las responsabilidades establecidas en la OE, se delegó al Lcdo. Roger J. Iglesias como director ejecutivo del Comité IDEAR.

- **Autonomía local:** Capacidad de las LEA para tomar decisiones o ejecutar procesos a nivel de región o escuela. La definición del tipo de decisiones o procesos puede variar entre regiones escolares y está sujeto a definiciones y lineamientos realizados por la SEA (e.g. adopción de programas académicos, ejecución de compras, ejecución de reparaciones locativas). Con la autonomía se busca una educación más personalizada y de mayor calidad para los estudiantes de diferentes comunidades.
- **Consejo Asesor de LEA:** mecanismo de Gobernanza propuesto para las LEA, el cual será responsable de acompañar al superintendente de la LEA en definir planes, monitorear la ejecución y los resultados educativos, participar en la selección del superintendente de la LEA, evaluar el desempeño del superintendente y la LEA monitorear la ejecución, entre otros.
- **Consejo Escolar:** Mecanismo de participación comunitaria en el gobierno de las escuelas. El Consejo Escolar tiene un rol clave en la descentralización y empoderamiento escolar a través de la toma de decisiones estratégicas de la escuela y el seguimiento a los planes operacionales anuales y al cumplimiento de metas.
- **Currículo:** Es el conjunto de objetivos, contenidos, criterios metodológicos y de evaluación que orientan la actividad educativa (enseñanza y aprendizaje). Refleja una intención pedagógica y es la guía básica para el proceso educativo en instituciones formales.
- **DEPR:** Departamento de Educación de Puerto Rico. Es la entidad gubernamental encargada de administrar y supervisar el sistema de educación pública en Puerto Rico. Su objetivo principal es garantizar el acceso a una educación de calidad para todos los estudiantes en la isla, desde niveles primarios hasta secundarios.
- **Desarrollo profesional:** Capacitación y formación continua ofrecida a los educadores y personal no docente para mejorar sus habilidades y conocimientos. Asegura que el personal esté equipado con las herramientas y métodos más actuales para desempeñar efectivamente su rol.
- **Descentralización educativa:** Proceso por el cual las decisiones y la gestión educativa se transfieren desde un nivel central o estatal hacia entidades subestatales, como regiones, municipios o instituciones educativas. Esto se realiza con el propósito de acercar la gestión educativa a las comunidades, permitiendo una adaptación más precisa a las realidades y necesidades locales. El empoderamiento en la toma de decisiones viene acompañado de una rendición de cuentas sobre los resultados de la unidad territorial.
- **Equidad educativa:** Garantizar que todos los estudiantes tengan igualdad de oportunidades y acceso a recursos educativos, independientemente de sus



circunstancias. Promueve un sistema educativo justo, donde todos los estudiantes pueden alcanzar su máximo potencial.

- **ERP:** *Enterprise Resource Planning* (por sus siglas en inglés) es un sistema diseñado para ayudar a las organizaciones a gestionar y automatizar una amplia gama de procesos empresariales en una plataforma centralizada.
- **Financiamiento equitativo:** Distribución justa de recursos financieros basada en las necesidades de cada LEA o escuela. Garantiza que todos los estudiantes, independientemente de su ubicación o contexto, tengan acceso a una educación de calidad.
- **Gobernanza participativa:** Se refiere a un enfoque de gestión y de toma de decisiones donde diferentes actores (e.g. estudiantes, padres, educadores, y otros miembros de la comunidad) están activamente involucrados y tienen voz y en algunos casos voto en el proceso.
- **LEA:** Se refiere a *Local Educational Agency* (Agencia Local Educativa). Una LEA es típicamente una entidad pública que opera escuelas públicas. En general, las LEA tienen la responsabilidad de administrar y supervisar las escuelas públicas a nivel local, bajo la guía y regulación de la SEA.
- **Método de enseñanza:** Se refiere al conjunto de técnicas, reglas y pautas que utiliza el educador para orientar el proceso educativo, facilitando la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes por parte de los estudiantes. El método de enseñanza se elige según los objetivos educativos, el contenido, las características de los estudiantes y el contexto en el que se desarrolla la educación.
- **ORE:** Oficinas Regionales Educativas. Estas oficinas tienen la función de administrar y supervisar los servicios educativos en diversas regiones de la isla. Puerto Rico ha organizado su sistema de educación pública en 7 regiones y cada región tiene su propia oficina para gestionar y supervisar los asuntos educativos específicos de esa región. Las OREs fueron creadas bajo el marco de la Ley 85-2018, mejor conocida como la Ley de Reforma Educativa de Puerto Rico.
- **Participación comunitaria:** Involucramiento activo de padres, madres, tutores y otros miembros de la comunidad en el proceso educativo. Fomenta un sistema educativo más incluyente y adaptado a las necesidades y expectativas de la comunidad.
- **Pilar de transformación:** Elemento fundamental que impulsa un cambio significativo en una organización. Define las bases sobre las cuales se construye dicho cambio y sustenta las acciones y estrategias aplicadas en la transformación.
- **Recomendación de transformación:** Propuesta concreta y detallada sobre cómo llevar a cabo cambios significativos en una organización. Las recomendaciones se basan en un análisis exhaustivo de la situación actual de la organización y tienen como objetivo abordar problemas específicos dentro de la misma.

- **Rendición de cuentas:** Mecanismos y sistemas que garantizan que las entidades educativas (tanto SEA como LEA) cumplan con estándares de calidad y equidad. Asegura que los recursos se utilicen de manera efectiva y que se cumplan los objetivos educativos establecidos.
- **SEA:** Se refiere a *State Educational Agency* (Agencia Estatal Educativa). Es el organismo o entidad del gobierno estatal encargado de la educación primaria y secundaria en un estado específico. La función principal de un SEA es supervisar los sistemas escolares públicos dentro de su estado, lo que incluye la administración e implementación de leyes y regulaciones estatales y federales y el establecimiento de estándares educativos estatales. Los SEA también pueden ser responsables de la certificación y licencia de maestros, el desarrollo de currículos y estándares de evaluación, y otras tareas relacionadas con la administración y supervisión de la educación pública en el estado.
- **Sistema de mérito:** Un enfoque que promueve la evaluación, reconocimiento y recompensa de los educadores y personal administrativo basado en su desempeño, habilidades y contribución a los objetivos educativos.
- **Sistemas de monitoreo y seguimiento:** Es una herramienta o conjunto de herramientas diseñadas para recopilar, analizar y presentar datos relacionados con el desempeño y operación de las escuelas dentro de una región escolar. Estos sistemas permiten a los administradores, maestros y otros interesados evaluar el progreso y la eficacia de los programas educativos, identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas para mejorar el aprendizaje y el bienestar de los estudiantes.
- **Temas transversales:** Son contenidos o temáticas que se integran en varias áreas o procesos de la organización. Estos temas no se limitan a una sola disciplina, sino que se interrelacionan y complementan entre sí. Típicamente requieren coordinación y colaboración entre distintos equipos y áreas funcionales para ser ejecutados con éxito.
- **Uso de datos:** Recopilación, análisis y aplicación de datos sobre el desempeño estudiantil, prácticas docentes y otros indicadores educativos. Informa la toma de decisiones y permite adaptar o mejorar prácticas y programas educativos.

1. INTRODUCCIÓN: GUÍA PARA NAVEGAR EL DOCUMENTO

Objetivos de este informe

El comité IDEAR: El 22 de mayo del 2023, el gobernador de Puerto Rico, Hon. Pedro Pierluisi, junto al secretario del Departamento de Educación Federal, Hon. Miguel Cardona, emitió la Orden Ejecutiva OE-2023-014 (OE) creando la Iniciativa para la Descentralización Educativa y Autonomía Regional (IDEAR) y estableciendo un Comité Ejecutivo a cargo de recomendar las estrategias y los marcos de acción para lograr la descentralización en el Departamento de Educación de Puerto Rico (DEPR). El *Informe de hallazgos y recomendaciones sobre la estrategia y el marco de acción para la transformación del Departamento de Educación*, propuesto por el Comité Ejecutivo, irá a la consideración del gobernador de Puerto Rico y del secretario de Educación de los Estados Unidos (EE. UU.). Con este, se cumplirá con los objetivos de crear un sistema que permita responder a las necesidades de los estudiantes, las escuelas y su comunidad; que mejore significativamente la calidad de la educación y de los servicios que reciben los estudiantes, y que utilice de forma óptima los recursos estatales y federales que se proveen para la educación en Puerto Rico.

Metodología de trabajo: El Comité Ejecutivo, encabezado por el director de la Oficina de Gerencia y Presupuesto, el Lcdo. Juan Carlos Blanco, convocó a diversos grupos interesados en la transformación de la educación de Puerto Rico, incluyendo a los estudiantes, a las familias, al personal docente, al personal no docente, al personal de nivel central y regional del Departamento de Educación de Puerto Rico y recursos especializados recomendados por el Departamento de Educación Federal. Mediante esta convocatoria, se establecieron diferentes estrategias para atender el tema de la descentralización garantizando la participación ciudadana, entre estas una serie de conversatorios en diferentes lugares de la Isla. En estos espacios participaron conocedores del sistema de educación de Puerto Rico, quienes compartieron su perspectiva local y de otras jurisdicciones, así como expertos legales para determinar la viabilidad de esta iniciativa dentro del marco legal vigente. Una vez el gobernador de Puerto Rico reciba este informe y se determinen las acciones específicas a implementar, se podrá avanzar en la descentralización del sistema para garantizar acceso a una educación de calidad.

Las actividades de diálogo involucraron a estudiantes, maestros, directores de escuela, familias, grupos de Educación Especial, organizaciones no gubernamentales (ONG), gremios, trabajadores y académicos a través de 5,800 encuestas y 50 mesas de trabajo realizadas en 14 sesiones en diferentes municipios a lo largo y ancho de la isla en la que participaron alrededor de 260 personas. Se ofrecieron tres talleres en los que hubo 56 expertos y líderes de la comunidad, se realizaron reuniones y sesiones de diálogo con gremios, superintendentes regionales, alcaldes, ONG, legisladores, grupos académicos, directores de escuela, maestros y estudiantes.

Estructura del documento: El presente documento comprende las estrategias propuestas por el Comité Ejecutivo para la implementación efectiva de la Iniciativa de Descentralización Educativa y Autonomía Regional del Departamento de Educación (IDEAR). Esta descentralización busca beneficiar a los estudiantes y a todas las comunidades de Puerto Rico.

El documento se compone de seis secciones:

- Una primera sección presenta el contexto, origen de la iniciativa y el marco legal dentro del cual se estableció IDEAR.
- La segunda, define la descentralización como la plataforma adecuada para reorientar el sistema educativo de Puerto Rico hacia el estudiante.
- La tercera, plantea las limitaciones y dificultades que presenta el sistema actual para la descentralización, lo cual recoge las preocupaciones y percepciones de la comunidad.
- La cuarta, desarrolla la propuesta para dirigir el sistema educativo hacia cinco grandes transformaciones, las cuales sustentan la forma en que operaría el sistema descentralizado.
- La quinta, plantea un marco de acción para lograr esa transformación de manera ordenada y óptima, controlando a su vez los riesgos que puedan surgir.
- La sexta, establece los próximos pasos de cara a la presentación, aprobación y puesta en marcha del marco de acción de descentralización propuesto.

2. RESUMEN EJECUTIVO

Consenso sobre la transformación del sistema educativo a partir de la descentralización

La transformación del sistema educativo se fundamenta en la visión de que todos los esfuerzos, los recursos del Estado y de la comunidad estén al servicio de una mejor calidad de la educación para beneficio del estudiante.

Se establece el concepto de la descentralización como la distribución del proceso de toma de decisiones sobre asuntos medulares de la educación, desde el nivel central hacia las escuelas públicas de la isla. El modelo propuesto busca empoderar a las escuelas dándoles mayor injerencia sobre las determinaciones operacionales y administrativas que impacta a la comunidad educativa y promover un trabajo colaborativo para que la educación sea garantizada, supervisada, y mejorada según las particularidades y necesidades de cada comunidad.

El nivel regional operará como un *Local Educational Agency* (LEA, por sus siglas en inglés) y servirá de apoyo al proyecto educativo diseñado y desarrollado por la escuela. La *State Educational Agency* (SEA, por sus siglas en inglés) será el custodio del derecho a la educación, asegurando el acceso de todos los estudiantes a una educación de calidad y excelencia.

Una descentralización verdadera y efectiva requiere un cambio de cultura y visión, atiende la creación de las capacidades, la gestión de recursos y la asistencia técnica en todos los niveles del sistema.

Se entiende que una mayor participación de los estudiantes, de los maestros, de la comunidad y del Estado en el sistema educativo público, crearán las condiciones necesarias para mejorar la calidad de la educación; el deterioro actual exige una atención urgente. La baja en los indicadores educativos más relevantes es preocupante y antecede a los desastres naturales y a la pandemia recientes, los cuales la agudizaron.

El dominio en las materias básicas de los niños y jóvenes viene decayendo continua y rápidamente. En el año 2022, menos de la mitad de los estudiantes demostró dominio en español y sólo el 21 % en matemáticas. En el 2017, sólo el 12 % de los estudiantes demostró dominio en cada materia.¹

¹ <https://perfilescolar.dde.pr/dashboard/summary/index.html?schoolcode=State>



La Ley 85-2018, mejor conocida como la Ley de Reforma Educativa de Puerto Rico (Ley 85-2018), estableció las bases para descentralizar el DEPR, conformando una estructura regional, aunque con autonomía limitada. En la medida en que las decisiones educativas se tomen lo más cerca posible de los estudiantes y maestros, adaptándose al entorno de cada escuela, y con participación efectiva de la comunidad local, se podrá lograr la pertinencia y generar las condiciones necesarias para mejorar la calidad de la educación. La comunidad ha expresado un deseo profundo de participar en el proyecto de educación de sus hijos, y conocer los detalles de cómo se distribuyen los fondos y los recursos asignados que estos merecen.

Limitaciones a la descentralización en el sistema actual

El esquema operativo y la cultura organizacional actuales del DEPR impiden que el estudiante y la comunidad escolar estén en el centro de todos los esfuerzos y recursos que se dedican a la educación. La carencia de mecanismos efectivos de participación ciudadana para la toma de decisiones, la limitada autonomía de las escuelas y sus regiones, y el exceso de controles en el sistema impiden que se atiendan de forma oportuna y efectiva las necesidades de las escuelas y los intereses de las comunidades.

A partir del diagnóstico del sistema educativo y de las perspectivas que se recogieron de miembros de la comunidad escolar, se han identificado los principales aspectos que dificultan la descentralización:

- La participación de la comunidad escolar en la toma de decisiones es limitada: A pesar de los mecanismos como los consejos escolares, la representación de la voz de las familias, estudiantes, maestros y del personal no docente es insuficiente en las instancias decisivas del sistema educativo. Un sistema con mecanismos débiles de participación ciudadana tiene un gran riesgo de politizarse, con la consecuencia de que las decisiones se desvíen de su fin principal de educar con excelencia, de promover eficiencia en la gestión y de asegurar que los fondos y los recursos lleguen a las escuelas.
- Las funciones y regulaciones centralizadas: Puerto Rico opera un sistema unitario que se ubica como el sexto distrito escolar más grande de los EE. UU., con aproximadamente 250,000 estudiantes, más de 860 escuelas, más de 25,000 maestros y más de 10,000 empleados no docentes. Aunque existen 7 oficinas regionales educativas (ORE), estas manejan un número de estudiantes mayor que el 97 % de los distritos de otras jurisdicciones de Estados Unidos. El tamaño actual de las ORE limita su capacidad para conocer y atender de manera más profunda las necesidades y particularidades de las



escuelas que abarcan. Las atribuciones de los directores de escuela y de los superintendentes regionales son limitadas, y las decisiones más críticas están sujetas a las aprobaciones y a los controles del nivel central. Este no ha desarrollado plenamente las funciones de planificación, definición de estándares y en el sistema, y se enfoca en los procesos de apoyo a la operación de las escuelas. Las ORE no cuentan actualmente con los recursos ni con el alcance para asumir las funciones que permitirían materializar el empoderamiento regional en la gestión de la educación, lo que se replica a elementos clave del sistema como la educación especial.

- Los procesos, que están regulados por múltiples oficinas, limitan una gestión autónoma, ágil y transparente, tanto en las ORE como en las escuelas: Los procesos del Departamento de Educación no se han adaptado adecuadamente a la estructura de las ORE, lo que dificulta su óptima ejecución en las escuelas. En procesos medulares como las compras, la gestión presupuestaria, el mantenimiento de las instalaciones, el desarrollo profesional, la necesidad de aprobaciones y los controles del nivel central y pertinencia de los resultados. agregan complejidad a la administración y al uso de los recursos en las escuelas. Este escenario también perjudica la utilización y ejecución de los fondos federales aprobados para aliviar el impacto de los desastres naturales y de la pandemia, afecta la asignación recursos de manera ágil para atender las necesidades de los estudiantes.

Transformación de la estructura y la cultura del sistema de educación

La implementación de la descentralización del sistema educativo creará las condiciones para que los estudiantes, las familias, los maestros, el personal no docente, la comunidad en general y el gobierno puedan concentrarse en mejorar la educación en cada plantel escolar. Para lograrlo, el DEPR debe:

- Desarrollar un proceso de enseñanza y aprendizaje centrado en estándares académicos altos, rigurosos y de vanguardia a tono con la ciencia del desarrollo humano y el aprendizaje.
- Brindar espacios para desarrollar el talento y el liderazgo de los padres, madres y encargados en la comunidad escolar.
- Proveer desarrollo profesional continuo, sostenido y de alta calidad que ayude a ampliar los conocimientos y las habilidades de los docentes y del personal no docente.
- Optimizar el tiempo de los docentes y del personal no docente, reduciendo la carga administrativa y permitiendo que puedan enfocarse más en los estudiantes y sus familias.

- Seleccionar y evaluar a los líderes del sistema, incluyendo personal de nivel central, las LEA, y directores escolares, por medio de un sistema transparente de mérito que reconozca preparación y experiencia, y el seguimiento continuo de la ejecutoria de sus funciones.

Para lograr la transformación del sistema educativo, se proponen cinco pilares de transformación u objetivos estratégicos:

Pilar de transformación #1 – Ajustar la estructura del DEPR para apoyar a las escuelas, de manera más efectiva, a través de un nivel central (SEA) enfocado en la planificación, las políticas públicas y el acompañamiento al nivel local (LEA), que estará encargado, a su vez, del acompañamiento, coordinación y desarrollo de las capacidades locales en las escuelas.

Recomendación de transformación 1A. La SEA se especializará en planificación y establecimiento de sistemas eficientes de manejo de fondos y recursos: La SEA se enfoca en establecimiento de políticas y estándares académicos rigurosos en consonancia con las temáticas contemporáneas del siglo, de manera que reflejen las necesidades actuales. Además, es custodio del derecho a la educación justa, equitativa y significativa para todos los estudiantes para lo cual se especializará en la definición de lineamientos normativos y desarrollo de capacidades a nivel regional (LEA) que conduzcan al óptimo desarrollo de todas las escuelas.

Recomendación de transformación 1B. Las tareas actuales del nivel central del DEPR se reorganizarán, delegando funciones ejecutivas a las LEA: El nivel regional (LEA) contará con la capacidad de acompañar a las escuelas en el pleno desarrollo de su proyecto académico y social; debe enfatizar el desarrollo de estructuras de gobernanza compartida, el desarrollo de capacidades y el apoyo técnico a los directores y escuelas, la definición y manejo de presupuestos, y el acceso a servicios para estudiantes y familia.

Recomendación de transformación 1C. Las LEA se estructurarán con un tamaño y alcance operativo que facilite un respaldo eficaz a las escuelas y fomente la participación comunitaria en cada región. Esta dimensión posibilitará un equilibrio entre una mayor proximidad para brindar acompañamiento y supervisión a las escuelas y un tamaño operativo suficiente para reducir los costos asociados a estas estructuras en el sistema. Aumentar el número de LEA y reducir la cantidad de escuelas que cada una respalda resultará en un apoyo efectivo para los directores, mayor participación comunitaria y un nivel de especialización adecuado para atender las necesidades individuales de las escuelas. El diseño de las LEA se



establecerá considerando criterios como la distribución geográfica, la cantidad de estudiantes y escuelas, la afinidad cultural y el nivel de especialización requerido por las escuelas. Se establecerá un equipo de trabajo encargado de proponer las LEA específicas, basándose en conocimiento especializado, datos relevantes y tomando en cuenta propuestas de conformación de LEA por parte de la comunidad. Según la realidad de la Isla, el equipo podrá proponer alguna excepción de tamaño o naturaleza de LEA como por ejemplo atención diferenciada para Vieques y Culebra.

Recomendación de transformación 1D. Un proceso abierto de selección, evaluación y desarrollo profesional basado en el principio de mérito permitirá a las LEA operar con superintendentes capacitados: Los superintendentes de las LEA serán seleccionados mediante un sistema de mérito que asegurará que cuenten con la preparación académica, la experiencia y destrezas necesarias para desempeñar las funciones de dirección de las LEA mediante un proceso abierto y público, incluyendo la participación de las comunidades escolares a las cuales sirve.

Pilar de transformación #2 – Desarrollar un sistema de gobernanza que permita a la comunidad participar en la toma de decisiones que afectan el proyecto educativo regional y la vida de la escuela, siendo custodio de los recursos asignados a sus estudiantes. La comunidad participará activamente en la definición de los planes y en la toma de decisiones más importantes del sistema a través de los Consejos Escolares y de los Consejos Asesores para cada LEA. Estos mecanismos deben asegurar que las escuelas y las regiones sean los ejes de transformación e innovación en el sistema y servirán también como vehículo para la transparencia de la información y la rendición de cuentas del manejo de sus recursos y fondos.

Consejo LEA

- Apoyo al desarrollo pleno de las escuelas
 - Desarrollo de la LEA para que opere efectivamente en servicio de la comunidad
 - Asegurar planes acordes a las necesidades de las escuelas y de los estudiantes de la región
- Participación en la elaboración de planes y presupuesto de la LEA basados en los de las escuelas
 - Gestión de servicio de la LEA frente a las escuelas
- Recomendación para nombrar Superintendente LEA
 - Recomendación para estrategia de desarrollo de capacidades en LEA y escuelas
- Consejo asegura cumplimiento de funciones de servicio de LEA hacia las escuelas
 - Vela por la consistencia en la visión y servicio regional
- Provee la visión y estrategia de mediano plazo para la LEA que asegure la participación y pertinencia regional
 - Mayor aproximación al modelo LEA

Recomendación de transformación 2A. Consejos Escolares empoderados:

Está definido por la Ley 85-2018 como el mecanismo de participación comunitaria en el gobierno de las escuelas. No obstante, la implementación ha sido irregular y solo un número reducido de escuelas la utiliza. Por esta razón, se desplegará un esfuerzo estructurado para fortalecer los consejos de manera que puedan asumir su rol medular en la descentralización y desarrollo de autonomía escolar. El Consejo Escolar elaborará el plan estratégico de la escuela siguiendo su modelo educativo y las metas establecidas por dicha comunidad, dará seguimiento a los planes operacionales anuales y a los logros de la colectividad.



A nivel de escuela, cada Consejo Escolar participará en la selección del director presentando los nominados a la LEA, participará aportando su visión al superintendente para la evaluación de desempeño del director como líder académico y supervisor de la administración de fondos y recursos, participará en la formulación, seguimiento y revisión del presupuesto, recibirá los informes del *Single Audit* y del control interno de la SEA sobre la ejecución de los recursos en estas, e incidirá en la toma de decisiones estratégicas de la escuela.

Recomendación de transformación 2B. Consejos Asesores de LEA (CAL) con participación ciudadana: Se crearán Consejos Asesores de LEA (CAL), estos serán responsables de acompañar al superintendente de la LEA en la definición de planes y en monitorear la ejecución y los resultados educativos. Entre otras responsabilidades, el CAL participará de la selección del superintendente de la LEA a través de la nominación pública de candidatos para ser sometida al secretario; evaluará el desempeño del superintendente elegido; validará el presupuesto de la LEA y recibirá los informes del sistema de control y auditorías sobre la ejecución de los recursos en la LEA. Los CAL verificarán la asignación equitativa de fondos a las escuelas y su uso apropiado.

Pilar de transformación #3 – Incrementar la flexibilidad y autonomía presupuestaria de las escuelas para los procesos operativos de apoyo, iniciando con compras, mantenimiento de instalaciones y tecnología, los cuales se ejecutarían mayoritariamente en las escuelas para mejorar la agilidad y adaptabilidad.

Recomendación de transformación 3A. Las escuelas contarán con mayor capacidad y flexibilidad para definir y gestionar su presupuesto, con el acompañamiento de la LEA y basado en un proceso objetivo para atender las necesidades de sus estudiantes: Las escuelas gestionarán su presupuesto y compras de acuerdo con su modelo educativo, sus planes y sus necesidades particulares. Las LEA y la SEA apoyarán con el desarrollo de capacidades, la selección de proveedores cualificados a partir de procesos abiertos y transparentes, y la gestión de terceros involucrados (como ASG, Educación Federal, etc.)

Recomendación de transformación 3B. Los procesos operativos, con especial atención a compras y mantenimiento de instalaciones, serán modificados para responder ágilmente y brindar mayor autonomía y flexibilidad a las escuelas y a las LEA: Una vez las escuelas hayan formulado su presupuesto conforme con sus necesidades, se asegurará que los bienes y servicios, como el mantenimiento de las instalaciones y los materiales) lleguen a las escuelas

de manera oportuna. Esto permitirá optimizar el uso de fondos y que la escuela cuente con acceso y servicios directos mejorando la capacidad de respuesta en situaciones de necesidad.

Recomendación de transformación 3C. Fortalecer los sistemas de información y la capacidad de análisis de datos para la toma de decisiones: Cada escuela, LEA y la SEA contará con la capacidad de análisis de datos necesarios para la toma de decisiones en relación con sus responsabilidades. Se creará un sistema de datos compartidos a nivel Isla, bajo estándares establecidos por la SEA, al cual tendrán acceso cada LEA y escuela. Se crearán áreas dedicadas al análisis en SEA y cada LEA, y se capacitará al personal el uso de datos para la toma de decisiones académicas y presupuestarias.

Recomendación de transformación 3D. Se reforzará la estructura administrativa de cada escuela para asegurar los procesos administrativos y maximizar la posibilidad de invertir atención y esfuerzo a los temas académicos. Se prevé crear nuevas posiciones en las escuelas para este fin, como podrían ser recursos destinados exclusivamente a labores administrativas o el liderazgo académico, que faciliten la labor del director en asegurar la calidad académica y el correcto funcionamiento en general de la institución. Los nuevos roles, que podrán ser diferentes según la escuela, serán definidos a partir de experiencias piloto durante la implementación, y el entendimiento del funcionamiento actual de las escuelas.

Pilar de transformación #4 – Descentralizar la gestión académica y el desarrollo del personal para lograr la pertinencia y la calidad de la educación en cada escuela. Para que la descentralización cumpla con el propósito de darle una educación de mejor calidad a los estudiantes, es necesario que la escuela pueda participar en la definición y en el uso de las herramientas de enseñanza apropiadas para implementar, según el contexto de cada escuela, los estándares y el currículo definidos por la SEA para los niños y jóvenes de la Isla. En este sentido, las estructuras regionales y centrales, los procesos, la gobernanza y demás esfuerzos deben otorgar mayor autonomía a las escuelas en 3 ejes principalmente:

Recomendación de transformación 4A. La escuela tendrá mayor flexibilidad en la elección y operacionalización de su modelo educativo y/o estrategia, con un acompañamiento permanente de la LEA, y bajo los parámetros definidos por la SEA: La escuela será provista con mayor flexibilidad para la elección y operacionalización de su modelo educativo, tanto para la educación regular como para la educación técnica, vocacional y extendida. La SEA fijará los estándares académicos a través del currículo oficial, general y básico, y guías para los sistemas de evaluación aplicables en toda la Isla, con base en las



normas federales y estatales. Asimismo, proveerá información y orientación sobre los modelos educativos y estrategias aplicables, los cuales serán seleccionados por la escuela (e.g. tradicional, Montessori) con el acompañamiento de la LEA. Adicionalmente, la SEA dispondrá de una amplia gama de alternativas de métodos de instrucción y de herramientas pedagógicas, entre las cuales cada escuela podrá, junto con la LEA correspondiente, seleccionar y desarrollar acorde a su entorno y comunidad. Así, la flexibilidad en el modelo educativo y estrategias se ejercerá dentro de los marcos establecidos por la SEA para todo Puerto Rico y las normas federales.

Recomendación de transformación 4B. Los servicios para atender los requerimientos de educación especial, se gestionará en la LEA y se ejecutará en la escuela con el propósito de acercar los servicios a los estudiantes y mejorar su pertinencia. Con el objetivo de potenciar la oportunidad, relevancia y excelencia de los servicios de educación especial, se destinará, siempre que sea viable, la evaluación y provisión de servicios a la escuela, respaldados y guiados por la LEA. De esta manera, la escuela será responsable de gestionar los servicios, articular a los especialistas e identificar necesidades de capacitación al personal, velando por el progreso del estudiante. La LEA, por el otro lado, será un facilitador en el proceso con el propósito de proveer los recursos necesarios, apoyar a la escuela en el proceso y verificar el cumplimiento de lo establecido. Esto implica que los Centros de Educación Especial evolucionarán a un menor número de establecimientos, pero con un esquema más especializado para garantizar los servicios.

Recomendación de transformación 4C. El proceso de gestión y desarrollo del personal en la escuela se fortalecerá para permitir a la escuela, las LEA y la SEA trabajar en forma complementaria y efectiva bajo la descentralización: La descentralización de la gestión académica exige procesos coordinados y capacidades complementarias en las escuelas, en las LEA y SEA. Por ejemplo, para alcanzar una descentralización efectiva contará con un proceso particular de selección, reclutamiento y desarrollo profesional del personal docente y no docente de las escuelas. De esta manera, cada escuela contará con el personal adecuado e identificará las necesidades e intereses particulares para determinar y solicitar las actividades de desarrollo profesional pertinentes. Es importante aclarar que esta propuesta de descentralización no dejará sin efecto las disposiciones del Convenio Colectivo o los derechos adquiridos en el Procedimiento de Quejas y agravios.

Pilar de transformación #5 – Reconfigurar el sistema de monitoreo y gestión de riesgos a nivel estatal y federal para asegurar el cumplimiento, la transparencia y una gobernanza participativa efectiva que no entorpezca la gestión educativa.

Recomendación de transformación 5A. Reconfigurar el sistema de gestión de riesgos interno del DEPR, pasando de un control por transacción a un monitoreo agregado por nivel de riesgo y contando con mecanismos de mejoramiento continuo e intervención a las LEA de bajo desempeño: Un elemento clave al transferir funciones de la SEA a las LEA y escuelas, es asegurar los mecanismos para atender los riesgos asociados al proceso de descentralización. Por esto, será necesario fortalecer y modificar el sistema para que el control actual por transacción que se realiza a nivel central se modifique a un monitoreo posterior y de manera agregada por nivel de riesgo. Este monitoreo deberá incluir no sólo la parte fiscal, sino también la planificación y ejecución programática. Por último, será necesario fortalecer la capacidad de atender los hallazgos de las auditorías con el propósito de que haya un mejoramiento continuo y garantizar el cumplimiento.

Recomendación de transformación 5B. Fortalecer el manejo de hallazgos en auditorías externas existentes y las exigidas por las leyes estatal y federal: Asegurar que el alcance incorpore a las LEA y se fortalezca el impacto de las auditorías actuales realizadas por la Oficina del Inspector General (OIG), contraloría, *Single Audit* y *Third Party*, de tal forma que sean transparentes. Así mismo, que el DEPR tenga la capacidad para manejar hallazgos y que sean utilizados como insumo en el monitoreo de los organismos de gobernanza.

Plan de implementación propuesto

La transformación del sistema educativo debe ser planificada, asegurando un proceso organizado pero ágil. La meta es lograr un impacto significativo en el menor lapso, reduciendo al mínimo el riesgo de perder los aspectos positivos que caracterizan las escuelas en la actualidad. En consecuencia, se sugiere implementar la descentralización a través de las siguientes cinco iniciativas.

Iniciativa #1 – Integración de la Oficina de IDEAR al Departamento de Educación para asegurar la ejecución coordinada del plan de implementación. Esta oficina contará con fondos designados para garantizar la ejecución efectiva y coordinada de todas las áreas de transformación vinculadas con el proceso de descentralización. IDEAR apoyará la implementación en áreas como coordinación de los equipos de implementación, resolución de asuntos legales, comunicaciones, relaciones con la comunidad y consultas a expertos locales e internacionales. De igual forma, IDEAR

evaluará la ejecución de los pilotos en todos los niveles del DEPR y hará recomendaciones de evolución del modelo con base en el aprendizaje obtenido de dichos pilotos.

Dentro de la Oficina de IDEAR se crearán ocho equipos de implementación para detallar el plan de implementación, que operarán desde septiembre de 2023. Estas se centrarán en crear guías, manuales y definir procesos detallados para asegurar las transformaciones propuestas que garanticen la solidez de la transformación. Los equipos incluirán miembros del DEPR, USDE, OGP, representantes de la comunidad escolar, los sindicatos, y expertos. Los equipos de implementación son:

- **Equipo de implementación #1:** Operacionalización de las LEA.
- **Equipo de implementación #2:** Conformación y fortalecimiento de los organismos de gobierno y definición del proceso de selección de los superintendentes de LEA.
- **Equipo de implementación #3:** Rediseño integral de los procesos de compra.
- **Equipo de implementación #4:** Descentralizar la gestión académica para lograr pertinencia y calidad en la escuela.
- **Equipo de implementación #5:** Educación Especial.
- **Equipo de implementación #6:** Recursos Humanos.
- **Equipo de implementación #7:** Finanzas y presupuesto, monitoreo y ajuste de tecnología de información.
- **Equipo de implementación #8:** Reconstrucción y mantenimiento de instalaciones.

Iniciativa #2 – Desarrollo de tres pilotos para definir el proceso de creación y la certificación de las LEA. Durante el año 2023-2024, se desarrollarán los primeros tres grupos de escuelas representativos de la diversidad del sistema educativo de Puerto Rico para conformar los pilotos de modelo LEA. Estos pilotos trabajarán los cambios requeridos a nivel de la SEA, de las LEA, y de las escuelas.

I2A. Modelo LEA: Se seleccionarán tres zonas piloto de modelo LEA representativas para maximizar el aprendizaje de los pilotos: una zona piloto urbana de desempeño académico promedio, una zona piloto con escuelas de bajo desempeño académico y una zona piloto rural. En estos pilotos:

- a) se desarrollará la estructura de gobernanza propuesta a través del establecimiento del Consejo Asesor de LEA (CAL), que tendrá representación de la comunidad escolar.
- b) se establecerá un sistema de mérito y verificación de competencias para el nombramiento de los superintendentes de las LEA por medio de un proceso de nominación del Consejo Asesor de LEA (CAL).

- c) se desarrollará la estructura necesaria tanto en la LEA, como en la escuela para otorgarles la autonomía en términos de definición y manejo del presupuesto y de desarrollo de capacidades necesarias para apoyar la misión de la escuela.
- d) se refinarán los procesos de apoyo a las escuelas para que estén en servicio de la actividad académica con la agilidad y la transparencia requerida para la correcta operación.

Se establecerá el proceso de certificación para que estos modelos de LEA sean formalmente designados una vez finalicen los pilotos y se cuente con la regionalización y los reglamentos y manuales de operación requeridos. Para hacerlo, se contratará apoyo de expertos, quienes identificarán necesidades para la capacitación, el diseño de procesos y el apoyo en el despliegue del modelo.

I2B. SEA: Se desarrollarán las capacidades de supervisión “saludable” y de apoyo del nivel central (SEA) a las LEA, tales como como apoyo en la definición de modelos educativos, la planificación acorde a estos, establecimiento de metas y estándares altos, y mecanismos transparentes en términos de uso de recursos y dineros y su monitoreo, para que las decisiones y acciones se tomen más cerca de las escuelas.

I2C. Escuelas: se trabajará con las escuelas del piloto el diseño y el detalle de la autonomía escolar y fiscal, la gobernanza participativa de dicha unidad y se fortalecerá el Consejo Escolar. La escuela solicitará y coordinará con la LEA el apoyo en diversas gestiones, tales como la capacitación del personal, análisis de datos, currículo y modelos educativos. El fin es lograr cambios efectivos en el salón de clases. Lo anterior irá acompañado de la definición y el despliegue de un módulo de desarrollo de capacidades para los directores de las escuelas del piloto, con el objetivo de asegurar condiciones dentro de la escuela que permitan garantizar el desarrollo profesional de los maestros, el aprovechamiento de recursos para fortalecer el proceso de enseñanza y que permitan el diseño de la gobernanza participativa y el trabajo colectivo que este modelo requiere.

Iniciativa #3 – Fortalecimiento de la capacidad administrativa de todas las escuelas con nuevos roles en la estructura local y Consejos Escolares más efectivos. Se fortalecerá la capacidad administrativa en cada escuela de la isla, con nuevos roles determinados de acuerdo con las condiciones particulares de cada escuela, para liberar tiempo del personal docente y del director de escuela para ser dedicado a las labores de índole educativo. Adicionalmente, se buscará el nombramiento íntegro y el funcionamiento efectivo de todos los Consejos Escolares, junto con los

mecanismos de rendición de cuentas por parte del director de escuela. Esta iniciativa de implementación deberá ser detallada por los equipos de implementación de rediseño de conformación de organismos de gobierno y de recursos humanos.

Iniciativa #4 – Reingeniería de procesos transversales necesarios para habilitar la autonomía efectiva de las escuelas, enfocándose en compras, mantenimiento de instalaciones, tecnologías de información, gestión académica, y asignación de presupuesto a escuelas. Se contará con expertos que estudien e integren procesos efectivos en la Isla. Se procuran procesos que simplifiquen y optimicen gestiones transversales: se priorizarán los procesos de compras, y mantenimiento de instalaciones, así como el proceso de asignación de presupuesto basado en una fórmula clara. Estos procesos deben incorporar otros proyectos que se están ejecutando en el Gobierno de Puerto Rico, como la implementación del ERP del Departamento de Hacienda y la Reforma del Servicio Público, de manera que se adapten desde el principio a las definiciones generales adoptadas para la Isla. Los procesos de gestión de riesgos y tecnología de información serán ajustados y adaptados al nuevo modelo con base en roles de SEA, LEA y escuela y la definición de la reingeniería de procesos.

Iniciativa #5 – Regionalización del DEPR bajo la nueva configuración, seguida de una formalización de las LEA, según se cumplan requisitos previos por parte de la comunidad en cada región, con el objetivo de conformar la totalidad de las LEA en el menor tiempo posible: Tras determinar las regiones que podrán constituirse en LEA, se reorganizará el DEPR, a través de una estructura regional mínima que permita implementar procesos transversales acorde al modelo de descentralización. La formalización de LEA seguirá un proceso escalonado y ordenado que permitirá constituir cada LEA cuando se cumplan requisitos previos que involucren la iniciativa de la comunidad. Cuando los componentes básicos de gobernanza de la LEA estén establecidos, incluidos la totalidad de los consejos escolares y la elección de los representantes de la comunidad que se unirán al CAL, se conformaría la LEA formalmente.

Iniciativa #6 – Asegurar la transformación organizacional del nivel central del Departamento de Educación (SEA) para contar con a los nuevos procesos y configuración de LEA. El proceso de implementación estará acompañado por cambios graduales en la estructura organizacional del DEPR que permita desarrollar las capacidades necesarias para respaldar y agilizar los cambios necesarios. El equipo de trabajo de la Oficina de IDEAR iniciará el diseño de nuevos procesos administrativos durante la etapa de los planes piloto. Cónsono, continuarán la transformación organizacional hasta completar la transición con la nueva estructura organizacional objetivo para el DEPR planteada en la Transformación #1. De forma transversal a los cambios organizacionales, se diseñará y ejecutará una estrategia de



gestión de cambio que asegure que el equipo del DEPR adopta el nuevo modelo de trabajo y cultura organizacional que conlleva una transición de un modelo descentralizado.

3. CONTEXTO Y ORIGEN DE LA INICIATIVA IDEAR

La necesidad de descentralizar el sistema de educación de Puerto Rico ha sido considerada y argumentada en diferentes momentos y contextos en el pasado reciente. La Ley 85-2018 estableció un marco legal e institucional para una transformación en esta dirección, pero no se ha avanzado suficientemente en su implementación y no se han logrado los beneficios esperados para los estudiantes. La delicada situación de la educación pública, agravada por los desastres naturales que abatieron la isla y por la pandemia del COVID-19, aumenta la presión para acometer una transformación que se traduzca en mejoras sustanciales de calidad. Esta situación ha propiciado un consenso generalizado entre los diferentes actores del sistema para dirigir un esfuerzo robusto y decidido que conduzca a una verdadera descentralización y a la transformación de la educación en Puerto Rico.

Los niños y jóvenes han experimentado 6 años consecutivos de interrupciones significativas en las escuelas, incluyendo periodos de ausencia prolongados. Adicionalmente, la población estudiantil del sistema público ha venido disminuyendo a un ritmo acelerado y, actualmente, representa solo el 57 % de lo que era hace 10 años. De otra parte, los resultados en las pruebas estandarizadas han mostrado una tendencia negativa en los últimos años, pasando de un puntaje promedio de 225 en 2017 a 216 en 2022, según la información reportada por *The Nation's Report Card*.

La alta participación de estudiantes que califican para programas de Educación Especial también representa una mayor exigencia en recursos y capacidades. Mientras que, en el 2022, el 31% de los estudiantes del sistema público de Puerto Rico participó en programas de Educación Especial, en otras jurisdicciones de los Estados Unidos este porcentaje era de un 15%.

La capacidad financiera y de gestión administrativa también son un desafío para la mejora del sistema. La inversión por estudiante, con relación al costo de vida, sigue siendo inferior a la de la mayoría de los estados en Estados Unidos, según información obtenida del *US Census Bureau*, el DEPR y *The Missouri Economic Research and Information Center*. Por otra parte, los fondos que el Gobierno Federal ha dispuesto para ayudar a reconstruir el sistema educativo no han podido ser utilizados a la velocidad esperada para responder a las necesidades de la isla debido a limitaciones administrativas para surtir los procesos y condiciones requeridos.

Por otro lado, los maestros perciben que no están recibiendo suficiente apoyo para llevar a cabo su tarea, ya sea en términos de materiales, capacitación, salario o beneficios. Además, se ha evidenciado una migración significativa de maestros hacia

otros estados, lo cual significa un desafío importante para asegurar el capital humano capacitado requerido para contar con una educación de calidad en Puerto Rico.

La ley 85-2018 se centró en crear condiciones que permitieran una mayor descentralización, de manera que las decisiones críticas para brindar una educación de calidad para los estudiantes se tomaran más cerca de la escuela. Igualmente, le dio especial importancia a la autonomía regional para adecuar los métodos y herramientas de enseñanza a las realidades de cada comunidad. En este sentido, se establecieron las oficinas regionales educativas (ORE) como vehículo para delegar funciones y acercar las decisiones y el apoyo especializado a las escuelas.

Visión de la transformación establecida en la exposición de motivos de la Ley 85 -2018

- **Gran parte de la ineficiencia del sistema resulta de la falta de conocimiento de las necesidades particulares de una escuela o región educativa desde la oficina central en San Juan**
- **El objetivo de esta reforma es poner los mejores intereses de los estudiantes por encima de todo, para que puedan recibir una educación de calidad.**
- **Para lograr este fin, la escuela debe crear las condiciones ideales para que el estudiante se apropie de las herramientas que la sociedad le ofrece para su desarrollo; reconocer la diversidad de los estudiantes y elaborar diversas alternativas para lograr que desarrollen al máximo sus capacidades...**
- **...esta Ley promueve una estructura interna del Departamento más eficiente y descentralizada...**
- **La cercanía entre la Oficina Regional Educativa y las escuelas permitirá atender con mayor diligencia y eficiencia las necesidades y particularidades de las comunidades escolares a las que sirven**

La visión de descentralización y eficiencia que promueve la Ley 85-2018 no se ha implementar en su totalidad. Las restricciones fiscales y la pandemia del COVID-19 limitaron los esfuerzos y recursos que el Gobierno de Puerto Rico podía dedicar a la implementación de los cambios. En este contexto, el rezago en la educación no se ha reducido, los procesos del DEPR no se han adaptado al mandato de la descentralización y la mayoría de las limitaciones que impulsaron el establecimiento de la Ley 85-2018 relacionadas con transparencia, participación comunitaria y eficiencia siguen vigentes. Como consecuencia, se ha fortalecido el consenso entre

las diferentes exigencias de la sociedad sobre la urgencia de acciones prácticas que conduzcan a verdaderos cambios en la calidad de la educación.

Hallazgos de la encuesta a la comunidad educativa

- **Estudiantes y maestros desean una mejora en la calidad de la educación, infraestructura, comunicación y alimentación.**
- **Los padres desean actividades y espacios donde puedan establecer una mayor cercanía y comunicación directa con el equipo docente para involucrarse más en la educación de sus hijos.**
- **Se percibe un sistema altamente burocrático.**
- **Hay incertidumbre y desconfianza sobre los métodos de asignación de los fondos, la eficiencia en su uso y la transparencia.**
- **Se percibe una alta partidización en las decisiones de selección de los ejecutivos del DEPR.**
- **Se desea una mayor colaboración entre la comunidad educativa y se quiere mayor participación ciudadana en la toma de decisiones del sistema de educación. El 70 % de los maestros y de los directores encuestados por IDEAR recurrieron a recursos propios para comprar algunos materiales en el año escolar 2022-2023.**
- **El 43 % de los estudiantes encuestados por IDEAR no se siente optimista en cuanto al futuro de la educación de Puerto Rico.**

En respuesta, el Gobierno de Puerto Rico, contando con el apoyo del Gobierno Federal, estructuró una iniciativa para impulsar un proceso organizado y escalonado para la descentralización del Departamento de Educación de Puerto Rico. Este esfuerzo se denominó Iniciativa de Descentralización Educativa y Autonomía Regional (IDEAR)², oficializada a partir de la Orden Ejecutiva 2023-014³, la cual declara la descentralización del Departamento de Educación de Puerto Rico como política pública gubernamental. La Orden Ejecutiva también creó el Comité Ejecutivo de IDEAR como principal instancia de gobierno y de seguimiento de IDEAR. El Comité está constituido por representantes de alto nivel de la comunidad escolar, del personal docente y del personal no docente, del Gobierno local y de Educación Federal.

² <https://de.pr.gov/idear>

³ <https://docs.pr.gov/files/Estado/OrdenesEjecutivas/2023/OE-2023-014.pdf>

Gráfico. Instancias de gobierno del proyecto de descentralización.



*La Dra. Yanira Raíces sustituyó al Lcdo. Eliezer Ramos como secretario de Educación en julio de 2023

Este documento presenta, para consideración del Comité IDEAR, el marco de acción para la descentralización del sistema educativo de Puerto Rico. Para el proceso de construcción, se ha escuchado la voz de la comunidad escolar de Puerto Rico a través de conversatorios, encuestas y otros espacios a lo largo y ancho de la isla y se ha contado con la participación de expertos locales y de otros estados, funcionarios del DEPR y de otras agencias del Gobierno de Puerto Rico y del Departamento de Educación de Estados Unidos (USDE por sus siglas en inglés), quienes evaluaron y definieron cómo se podía mejorar el sistema actual a base de las mejores prácticas locales e internacionales. Con la aprobación del Gobierno, este informe será promulgado oficialmente y el Comité Ejecutivo de IDEAR supervisará su implementación.

4. DESCENTRALIZAR PARA REORIENTAR EL SISTEMA EDUCATIVO HACIA EL ESTUDIANTE

La transformación del sistema educativo se fundamenta en la visión de que todos los esfuerzos y recursos del Estado y de la comunidad estén al servicio de una mejor calidad de la educación para beneficio del estudiante.

Este cambio representa una evolución significativa en la aproximación a la educación y la gestión local, así como una gestión pública más eficiente y cercana a las necesidades reales de Puerto Rico.

Los atributos más importantes de este cambio incluyen:

1. Permitir que las aspiraciones y las metas provengan directamente de las familias y de los estudiantes, quienes son la razón de ser del sistema educativo.
2. Crear oportunidades para la innovación del servicio y de la mejora del sistema educativo.
3. Asegurar efectividad y eficiencia.
4. Establecer relaciones más productivas y constructivas entre la organización central, las regiones y las escuelas – cambiar la cultura.
5. Desarrollar en los maestros la idea de convertirse en promotores de los sueños de sus estudiantes.

Se define descentralización como la transferencia del poder decisorial sobre asuntos medulares de la educación, de los niveles centrales hacia las escuelas públicas de la isla. Este cambio se da en distintas dimensiones de la operación del sistema educativo:

- Estructuras y procesos que habiliten una operación ágil y efectiva en el día a día en las escuelas, y un trabajo colaborativo entre el nivel central y local.
- Mecanismos de Gobernanza participativos que empoderen a las escuelas y a las regiones en la toma de decisiones.
- Flexibilidad de adaptar e implementar políticas públicas conforme con las circunstancias locales.
- Responsabilidad de administrar los recursos estatales y federales asignados y la distribución de estos de acuerdo con las prioridades locales.
- Rendición de cuentas y capacidad de monitoreo al nivel central.

En concreto, el modelo propuesto busca empoderar a las escuelas dándoles mayor injerencia sobre las decisiones que impactan a la comunidad educativa y dividir responsabilidades entre el nivel central (SEA) y los entes regionales (LEA), y promover un trabajo colaborativo para que la educación sea administrada, supervisada y

mejorada según las particularidades y necesidades de cada comunidad. De esta manera, el nivel regional operará como un LEA y servirá de apoyo al proyecto educativo diseñado y desarrollado por la escuela; la SEA será custodia del derecho a la educación, asegurando el acceso de todos a una educación de excelencia.

La descentralización, según definida, es una plataforma adecuada para desarrollar esta transformación, debido a que fomenta el empoderamiento en los componentes del sistema más cercanos a los estudiantes y a las familias. Para lograrlo, la descentralización no se puede limitar a un cambio en la estructura organizacional. Una descentralización verdadera y efectiva requiere un cambio de cultura y visión, y atiende la creación de capacidades, la gestión de recursos y la asistencia técnica en todos los niveles del sistema. También debe crear un sentido de pertenencia diferente, dentro del cual las personas en todos los niveles comparten la responsabilidad de ejecutar de forma óptima contra metas y resultados medibles. Además, debe asegurar que la enseñanza tenga prioridad sobre los asuntos operativos, teniendo en cuenta su repercusión en el aprendizaje y en la calidad de las oportunidades de vida que puede dar a los estudiantes.

La descentralización redefine los roles que juegan el gobierno, región y escuela, y propicia relaciones que no se basan en jerarquías o líneas de mando verticales. Más bien, el modelo se basa en asignar responsabilidades y funciones en los niveles en los que se requieren para que, en conjunto, el sistema pueda producir los mejores resultados para los estudiantes como se ilustra en la siguiente gráfica:

Gráfica. Roles e interacciones en un sistema descentralizado.

Roles e interacciones en un sistema descentralizado





Para habilitar este cambio, se deben defender las premisas que sostienen el sistema y que se convierten en pilares fundamentales para cumplir con los objetivos de calidad, equidad y eficiencia en la educación:

Organizacionales

- Claridad en los roles para evitar superposiciones y vacíos en las responsabilidades.
- Desarrollo continuo de capacidades y del recurso humano.
- Relación colaborativa y comunicación fluida entre el nivel estatal y local.

Gestión y cultura de cambio

- Autonomía con responsabilidad.
- Participación de la comunidad.
- Flexibilidad para adoptar políticas según las prioridades locales.

Equidad y transparencia

- Compromiso con la equidad para que todos los estudiantes tengan acceso a oportunidades educativas de calidad.
- Financiamiento equitativo y transparente.
- Uso efectivo de datos para informar decisiones y realizar mejoras.

5. RETOS EN LA DESCENTRALIZACIÓN DEL SISTEMA ACTUAL

La organización del DEPR debe ajustarse para lograr una descentralización efectiva. Con la Ley 85-2018 se establecieron 7 oficinas regionales educativas (ORE), pero estas evidencian bajo nivel de autonomía y de empoderamiento escolar en la toma de decisiones. La organización interna ha tenido dificultad en delegar efectivamente las decisiones más importantes en las ORE y en generar canales efectivos para incluir a la comunidad escolar en las decisiones que afectan el desarrollo de las escuelas y de la calidad de la educación. La experiencia en los Estados Unidos y otras jurisdicciones muestra que la participación de la comunidad en las decisiones sobre el rumbo de las escuelas y de las regiones es un componente esencial para alcanzar un nivel de autonomía efectivo que se traduzca en una mejor educación. Por su parte, los procesos, las estructuras y el paradigma de control al interior del DEPR y de otras agencias involucradas evitan que las regiones puedan operar de forma autónoma en la gestión.

La participación de la comunidad escolar en la toma de decisiones es limitada:

La ausencia de mecanismos efectivos para involucrar a la comunidad en la toma de decisiones de las escuelas y de las regiones restringe la capacidad del sistema para identificar e interpretar las necesidades de los estudiantes y el contexto de las escuelas para lograr los resultados esperados. Los diferentes ejercicios de diálogo mostraron que la comunidad demanda mayor transparencia, participación y capacidad de decidir acerca de lo que sucede en las escuelas para que el proceso de aprendizaje de los estudiantes esté acorde con sus realidades y con los recursos disponibles.

Postura de la comunidad: Participación ciudadana en las escuelas

«¿Cómo van a decidir lo que necesita un estudiante de Vieques desde San Juan? Los que conocemos a los estudiantes y las necesidades de la escuela somos los que vivimos su día a día. Si realmente queremos cambiar el sistema, es importante que gritemos para que nos oigan, porque no nos están oyendo».

- Maestra de escuela-

«En mi escuela el Consejo Escolar no funciona porque la directora no lo quiere, porque le quita poder».

- Maestra de escuela -

La Ley 85-2018 dispone la conformación de los consejos escolares como mecanismo de participación de la comunidad escolar en la dirección de la escuela. Aunque a la fecha el 81% de escuelas ya han instalado sus consejos, su existencia no ha resultado en el cumplimiento del objetivo previsto en la ley. La falta de mecanismos robustos de selección democrática y de apoyo para fortalecer los procesos y capacidades de los consejos ha llevado a que su papel en la dirección de las escuelas no sea eficaz. Así mismo, el limitado apoyo y guía para fortalecer los procesos y capacidades de los consejos ha llevado a que su papel en la dirección de las escuelas no sea homogéneo y que haya divergencias significativas en aspectos operativos como su alcance funcional, los mecanismos de selección (representatividad) y frecuencia de reuniones, entre otros.



«Los Consejos Escolares se concentran, sobre todo, en manejar los recursos propios de la escuela como lo que se recibe por rifas y eventos que organiza la comunidad».

– Director de escuela –

«Una gran parte de los Consejos Escolares están nombrados, pero casi nunca se reúnen».

– Superintendente regional –

Por otra parte, la Ley 85-2018 no estableció mecanismos explícitos para la participación comunitaria en la gestión de las ORE, como es la práctica usual en los sistemas descentralizados. Este vacío ha sido una de las principales razones para la “no descentralización” y deterioro del sistema. Los superintendentes regionales son nombrados y removidos por el secretario sin que medie un proceso de consulta o un protocolo que asegure que los candidatos cumplen con las calificaciones mínimas y la anuencia de la comunidad a la que va a servir. De esta manera, la carencia de una instancia plural y participativa para establecer planes, hacer seguimiento, elevar consultas e interpretar las necesidades de la población, implica que las regiones se amparen en la organización central, en cabecera por el secretario de Educación, como fuente única de dirección y control. Esta realidad se contrapone a la visión de descentralización.

Postura de la comunidad: Regiones y nombramiento de líderes.

«No es claro cómo funciona la ORE internamente, hay disparidad de municipios en cada región y no le dan un manejo adecuado. No sé a quién recurrir si tengo un problema, porque solo me ayudan si voy el martes o jueves».

- Director de escuela-

«Los superintendentes o directores siempre los eligen porque es “amigo”, esos puestos deberían elegirse basados en el mérito. Hay que erradicar la política partidista».

- Maestra de escuela-

Las funciones y capacidades están fuertemente concentradas:

Puerto Rico es de las pocas jurisdicciones en los EE. UU. que continúa operando como un sistema unitario, en el cual las funciones centrales (SEA) y regionales (LEA) son ejercidas por el mismo organismo. El sistema educativo, considerado íntegramente, se posiciona como el sexto distrito escolar más grande entre todas las jurisdicciones de Estados Unidos. Actualmente, las 7 ORE en las que está dividido el DEPR cuentan con poco más de 860 planteles escolares activos, cerca de 25,000 maestros y más de 10,000 empleados no docentes. La matrícula para el año escolar en curso es de cerca de 250,000 estudiantes.

La estructura central desempeña roles operativos y cuenta con pocos recursos dedicados al establecimiento de un proyecto educativo para la isla. Algunos procesos que típicamente son responsabilidad de las estructuras regionales como la gestión de servicios integrales, el reclutamiento del personal y la gestión de los presupuestos se realizan desde la estructura central.

Postura de la comunidad: Dolores de un sistema centralizado

«Siempre quieren darle lo mismo a todo el mundo. No entienden que las necesidades en San Juan son diferentes a las necesidades de Adjuntas. Debería haber un estudio de necesidades y debe venir desde la escuela».

- Director de escuela -

«Que nivel central se encargue de administrar y nosotros de educar, de la parte académica. ¿Cómo vamos a formar líderes de futuro si estamos concentrados llenando formularios que nadie lee?»

- Maestra de escuela -

Por su parte, las ORE no están organizadas y preparadas para desempeñar las funciones de las LEA. El tamaño de las ORE parece ser más grande de lo requerido para mantener la cercanía y el conocimiento estrecho de la región. El tamaño promedio de las ORE es mayor al del 97% de los distritos escolares de los Estados Unidos, según estadísticas del *National Center for Education Statistics* (NCES, por sus siglas en inglés). Además, los directores y maestros manifiestan recurrentemente que no reciben suficiente atención de los superintendentes regionales o del personal de la ORE. Asimismo, los superintendentes regionales cuentan con funciones limitadas en asuntos claves como el manejo de sus presupuestos, la gestión de los recursos, el reclutamiento y el desarrollo profesional de personal en las regiones. Esta situación no solo resulta en que las decisiones no se puedan poner en marcha de forma oportuna, sino que los resultados no se ajustan a las necesidades particulares de la región.



«Nosotros aprovechamos todas las oportunidades de capacitación que ofrece el Departamento, pero no podemos diseñar programas que sentimos que necesitamos para nuestros maestros».

- Superintendente regional -

La rigidez del sistema actual también se manifiesta en que las ORE y las escuelas se vean limitadas para innovar y adaptar los métodos de enseñanza al contexto de su comunidad. El nivel central del DEPR se encarga de definir los estándares y el currículo general para el sistema escolar, pero no existen mecanismos que den la flexibilidad requerida para que la implementación se ajuste a las realidades locales. Las ORE y las escuelas no cuentan con capacidades ni las atribuciones para evaluar, escoger y promover modificaciones a los modelos de enseñanza que respondan a las necesidades de su entorno. Esta situación restringe la oportunidad para que los maestros y los directores aporten su conocimiento y capacidad de interpretar las necesidades de sus estudiantes para crear programas ajustados a las necesidades de su comunidad escolar.

Postura de la comunidad: Gestión académica

«Necesitamos un currículo que se adapte a nuestra región, que responda a las necesidades de los estudiantes y no que sea forzado por la oficina central que encasilla a los niños. Tienen que entender que la escuela de la ciudad es diferente a la escuela del campo».

- Maestro de escuela -

Por último, la centralización limita la eficiencia, efectividad y pertinencia en educación especial, principalmente por 3 factores:

- El modelo de prestación de servicios del DEPR para educación especial tiene una estructura que opera independientemente, lo que implica un reto importante para cubrir la alta demanda del sistema de tal manera que se atiendan las necesidades individuales de cada estudiante. Si bien hoy existen 11 Centros de Servicios de Educación Especial (CSEE) en los que se prestan servicios y evalúan a los estudiantes, los lineamientos se imparten a nivel central y no están alineados con las necesidades de las escuelas. Esto, atado a dificultades con los proveedores, aleja la toma de decisiones de los estudiantes, genera demoras en la prestación de servicios, implica multas recurrentes para el DEPR y genera una desalineación de las estructuras organizacionales entre el nivel central, las ORE y los Centros de Servicios de Educación Especial (CSEE).
- El problema expuesto se agudiza con el aumento significativo de la proporción de estudiantes de educación especial en Puerto Rico durante los

últimos 10 años, pasando del 19 % en 2012 a un 31 % en 2022. Este elevado porcentaje resulta en una mayor presión sobre el sistema, la cual demanda recursos y dificulta la satisfacción de todas las necesidades individuales de manera oportuna. Este alto porcentaje también evidencia la necesidad de revisar y ajustar el proceso de evaluación para asegurar que los estudiantes sean clasificados apropiadamente, acompañado de un fortalecimiento de los mecanismos de monitoreo para que los recursos se utilicen eficientemente.

- El caso Rosa Lydia Vélez, el cual fue sentenciado en 2002, impone 87 estipulaciones o tareas al Departamento de Educación de Puerto Rico para proveer servicios a los estudiantes con discapacidad, las cuales agudizan las condiciones y tiempos para dar cumplimiento a los servicios. Hoy, el DEPR está en incumplimiento de esta sentencia y se debe trabajar de manera coordinada para superar las barreras que permitan agilizar el sistema, cumplir con los compromisos y proveer los servicios a los estudiantes.

Postura de la comunidad: Educación Especial

«Las escuelas tienen que tener todos los servicios en el plantel escolar, no llevar a los estudiantes para otro lugar, es un peligro tener que sacarlos de las escuelas para brindarles servicios».

- Maestro de escuela -

«Las necesidades de cada estudiante son diferentes, yo he recibido estudiantes en octavo que no saben leer bien. No se puede tratar a todos igual».

- Maestro de escuela -

Los procesos administrativos actuales limitan la capacidad de gestión autónoma de las escuelas y de las ORE:

Algunos de los procesos más importantes para la operación del DEPR no tienen la capacidad para responder oportuna y efectivamente a las necesidades de las escuelas. Esta situación impide que las escuelas y las ORE tengan el control completo sobre las condiciones para la enseñanza. En particular, para asegurar que la descentralización pueda concretarse, los procesos de compras de bienes y materiales, la gestión presupuestaria y el mantenimiento de instalaciones deben ser revisados, ya que aproximadamente el 82% de los procesos del DEPR son

controlados mayoritariamente por el nivel central, según las entrevistas realizadas al personal del departamento. Esta limitación se hace más crítica para atender emergencias y crisis como las que crearon los desastres naturales que ha enfrentado la isla en los años recientes, cuando se evidenciaron retrasos significativos y fallas en la entrega de bienes y servicios críticos para restablecer condiciones mínimas de operación en las escuelas.

Postura de la comunidad: Ineficiencia administrativa y operativa

«Es inaudito que la cancha de la escuela de mi hija todavía este inhabilitada desde el huracán María».
- Madre -

«Al inicio del año escolar, pedí 20 borradores para mi pizarra del salón de clases, aparte de recibir la orden en febrero del próximo año, me llegaron 48 mini borradores, son para pizarritas de niños de 4 años».
- Director de escuela -

El tiempo de aprobación para compras de materiales y servicios son excesivos aún para los requerimientos que están aprobados en el presupuesto escolar. Los controles internos y externos al DEPR sobre el proceso implican que algunas transacciones requieran hasta 18 pasos de aprobación, de los cuales, 4 corresponden al síndico. En el caso de compras de tecnología, también se requieren aprobaciones de PRITS que pueden demorar el procesamiento de los requerimientos.

Para que el proceso de compras responda a las necesidades de la escuela, es necesario que se definan estrategias por segmentos según su riesgo y que se reduzca la carga administrativa del personal docente de las escuelas, en las regiones y en el nivel central. Asimismo, es esencial que se diseñen nuevas estrategias para las requisiciones que hagan las escuelas y las regiones como la que se implementó en este nuevo año escolar mediante la iniciativa de “P-Card” con el objetivo de facilitar el acceso a las compras regulares de materiales asociados a contratos autorizados. Estas estrategias deben estar acompañadas de herramientas para fiscalizar el uso. En este caso, se implantó el “Portal de Acceso a la Información” que es una plataforma electrónica que refleja el estatus de la activación, el uso y el presupuesto asignado a la iniciativa de la “P-Card” por municipio.



«Tengo requisiciones de hace dos años que todavía no han llegado a la escuela».

- Director de escuela -

También se debe modificar el proceso de gestión presupuestaria para garantizar la participación de los directores para que el mismo realmente atienda la necesidad de la comunidad escolar.

Por otra parte, la falta de atribuciones y capacidades en las escuelas y regiones para planificar y administrar su presupuesto impone una alta rigidez para tomar decisiones de reasignación de recursos o fuentes de presupuesto. Esta situación se refleja en que las ORE y las escuelas estén sujetas a la aprobación del nivel central y a su capacidad de respuesta para disponer de recursos que están incluidos en su presupuesto. En este sentido, la descentralización exige una mayor injerencia de las escuelas y las regiones para definir y gestionar su presupuesto.



«A los directores les llega un presupuesto donde se les dice qué cantidad de dinero les corresponde, les dicen en qué se lo pueden gastar y cuándo».

- Superintendente regional -

La dificultad para atender el mantenimiento en las escuelas, incluyendo reparaciones en el sistema de agua, equipos eléctricos, baños e instalaciones sanitarias, corte de césped, pintura, etc., también afecta su capacidad para operar en condiciones satisfactorias y dignas para los estudiantes. Actualmente la gestión de mantenimiento de instalaciones no está directamente a cargo de las escuelas o de la región. En el caso de las escuelas operadas por la Autoridad de Edificios Públicos (AEP) (aproximadamente un 42 % del total de escuelas), hay poca flexibilidad para modificar o descentralizar el procedimiento dado que se requiere la participación de AEP en el proceso, con distinto nivel de involucramiento dependiendo de los contratos acordados. En las escuelas administradas por la Oficina para el Mejoramiento de las Escuelas Públicas (OMEP) (aproximadamente un 58 % del total de escuelas), se evidencia que la capacidad de respuesta interna es limitada y el procedimiento no es ágil cuando debe contratarse a un tercero o comprar un material. En este caso, algunos mantenimientos de instalaciones se realizan de manera más veloz a través de acuerdos municipales o del equipo directo de OMEP,



pero, su alcance es limitado. En el modelo descentralizado es necesario capacitar al personal escolar y permitirle participar en la planificación y la atención de las condiciones necesarias para que las escuelas puedan operar en condiciones óptimas.



«Los baños de mi escuela llevan sin funcionar más de un mes».

- Docente-

6. DISEÑO: CÓMO OPERARÍA EL SISTEMA DESCENTRALIZADO

Para responder a los retos del sistema, se propone un rediseño del sistema educativo dirigido hacia una descentralización efectiva basada en las siguientes premisas:

- Estar centrada en la enseñanza y en el aprendizaje de calidad para el éxito de todos los estudiantes.
- Proveer espacios dignos para el intercambio de conocimiento de los maestros y su presencia en la mesa de toma de decisiones académicas.
- Desarrollar cultura de puertas abiertas, el liderazgo de las familias y su involucramiento en los asuntos de la escuela.
- Desarrollar continuamente los conocimientos y las habilidades de todas las personas que son parte del sistema de educación para llevar a cabo sus tareas.
- Alinear la cultura en los niveles ejecutivos del DEPR y el gobierno para que el sistema educativo sirva a la escuela.

Bajo esta visión se propone llevar a cabo cinco pilares de transformación dirigidos a generar una descentralización efectiva llevando las decisiones educativas a la escuela e involucrando al personal docente, al personal no docente y a la comunidad escolar.

Los cinco pilares de transformación propuestos para el sistema educativo público de Puerto Rico son:

- **Pilar de transformación #1** – Ajustar la estructura del DEPR para apoyar a las escuelas, de manera más efectiva, a través de un nivel central (SEA) enfocado en la planificación, las políticas públicas y el acompañamiento al nivel regional (LEA), que estará encargado, a su vez, del acompañamiento, coordinación y desarrollo de las capacidades locales en las escuelas.
- **Pilar de transformación #2** – Desarrollar un sistema de gobernanza que permita a la comunidad participar activamente en la toma de decisiones que afectan el proyecto educativo regional y la vida de la escuela, siendo custodio de los recursos asignados a sus estudiantes.
- **Pilar de transformación #3** – Incrementar la flexibilidad y autonomía presupuestaria de las escuelas en los procesos operacionales, iniciando con compras, mantenimiento de instalaciones y tecnología, los cuales se ejecutarían mayoritariamente en las escuelas para mejorar la agilidad y adaptabilidad.

- 
- **Pilar de transformación #4** – Descentralizar la gestión académica y el desarrollo del personal para lograr la pertinencia y la calidad de la educación en cada escuela.
 - **Pilar de transformación #5** – Reconfigurar el sistema de monitoreo y gestión de riesgos a nivel estatal y federal para asegurar el cumplimiento, la transparencia y una gobernanza participativa efectiva que no entorpezca la gestión educativa.

A continuación, se elabora la definición y alcance de cada una de estas recomendaciones.

PILAR DE TRANSFORMACIÓN #1 – AJUSTAR LA ESTRUCTURA DEL DEPR PARA APOYAR A LAS ESCUELAS, DE MANERA MÁS EFECTIVA, A TRAVÉS DE UN NIVEL CENTRAL (SEA) ENFOCADO EN LA PLANIFICACIÓN, LAS POLÍTICAS PÚBLICAS Y EL ACOMPAÑAMIENTO AL NIVEL REGIONAL (LEA), QUE ESTARÁ ENCARGADO, A SU VEZ, DEL ACOMPAÑAMIENTO, COORDINACIÓN Y DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES LOCALES EN LAS ESCUELAS

La descentralización requiere de un enfoque de actuación por parte de cada nivel de la organización, que es sustancialmente diferente al del modelo unitario actual. Por eso, se ajustará la estructura íntegra del DEPR para permitir la implementación del nuevo modelo. El nivel central se equipará con las habilidades y la mentalidad necesarias para fomentar el crecimiento de las capacidades en las LEA, al mismo tiempo que las funciones operativas se descentralizarán hacia las regiones. De esta forma, quedará conformada a nivel central una estructura SEA especializada en planificación, liderazgo educativo, evaluación, seguimiento y gestión de riesgos en el sistema. Las LEA, por su parte, recibirán las funciones operativas y contarán con líderes preparados profesionalmente para asumir las labores ampliadas a nivel regional; su tamaño y alcance geográfico será ajustado para permitirles brindar un acompañamiento efectivo a las escuelas. Esta separación de roles tiene implicaciones sobre las funciones a nivel central y regional, cuya propuesta se puede evidenciar en el Apéndice 10.1 – *Funciones propuestas*.

Recomendación de transformación 1A. La SEA se especializará en planificación y en establecimiento de sistemas eficientes de manejo de fondos y recursos. A nivel central se mantendrán las funciones de definir la visión educativa del sistema, la política pública y los lineamientos normativos, actuando con el rol de SEA a nivel del DEPR. Además, se creará en la SEA la cultura y las habilidades para acompañar de manera cercana a las LEA y desarrollar en ellas las capacidades requeridas para su gestión, que es un enfoque diferente frente a las habilidades de ejecución que predominan en el nivel central actualmente.

Recomendación de transformación 1B. Las áreas actuales del nivel central del DEPR transferirán capacidades de ejecución a las LEA. La totalidad de las áreas actuales del DEPR se reestructurarán de modo que los procesos y la estructura correspondiente a las labores operativas y de ejecución serán trasladadas a las LEA. Este cambio está orientado a crear estructuras regionales que estén al servicio de las escuelas bajo un rol de articulador de la región, que además cuenten con mecanismos que aseguran participación de la comunidad y transparencia, a diferencia del modelo actual de regiones que opera como un mecanismo de administración y control guiado por definiciones del nivel central bajo una relación jerárquica. En este sentido, las LEA del Departamento deben contar, entre otras cosas, con la capacidad de apoyar la formación profesional de docentes y no

docentes en las escuelas, de simplificar y agilizar la entrega de recursos y de acompañarlas en el desarrollo de su modelo educativo y estrategias. Con este fin, algunas áreas como educación especial, presupuesto, mantenimiento de instalaciones y compras, entre otras, conformarán parte de la administración regional como elementos de las LEA. Esto implica crear estructuras de LEA con una escala de operación que permita el apoyo efectivo a las escuelas, involucramiento comunitario real en cada región, y un nivel de especialización para el caso de escuelas con necesidades particulares.

Gráfico. Roles de las SEA, LEA y escuela bajo el modelo de descentralización para Puerto Rico

<p>Escuela (nivel local) Ejecuta</p>	<p>Definición de visión y estrategia de la escuela</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar aprovechamiento académico de estudiantes con base en necesidades de estudiantes. • Seleccionar modelo educativo y adapta métodos y herramientas. • Definir planes y metas de la escuela con base en necesidades de estudiantes. <p>Ejecución y/o participación en decisiones que impactan a la escuela</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar necesidades de recursos / presupuesto, servicios, bienes y personal, y participación en proceso de selección según proceso de contratación o compra.
<p>SEA (nivel central) <i>Provee condiciones y asegura educación de calidad</i></p> <p>Visión y política pública</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirigir la visión de educación de la Isla y velar por los derechos de la comunidad escolar • Definir regulación, políticas, lineamientos y estándares • Definir estrategia con base en mejores prácticas y data • Definir estrategia y lineamientos para educación especial, así como estándares de evaluación y diagnóstico <p>Capacidades y apoyo a la ejecución</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar capacidad de gestión en las LEA – acompañamiento, asesoría, guías, capacitación • Coordinar y asegurar procesos con beneficio de escala o especialización, e.j. desarrollo de instalaciones, comedores, traspotación • Identificar proveedores cualificados y poner a disposición de las LEA • Gestionar con unidad jurídica las querellas y asuntos legales <p>Seguimiento y relacionamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitorear cumplimiento legal y regulatorio • Asegurar fondos para el sector 	<p>LEA (nivel regional) <i>Administra y apoya operativamente a las escuelas</i></p> <p>Gobierno y acompañamiento a escuelas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acompañar la implementación de política pública en escuelas • Acompañar a las escuelas en el proceso de elaboración de presupuesto • Consolidar y analizar datos para soportar toma de decisiones • Articular en las escuelas la evaluación y prestación de servicios de educación especial <p>Apoyo operativo a escuelas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar prestación de servicios operativos a estudiantes en las escuelas, e.j. transportación, seguridad y alimentación • Proveer servicios complementarios a estudiantes, e.g. psicología, enrolamiento • Asegurar el oportuno mantenimiento de instalaciones • Gestionar procura y compra de bienes y servicios • Gestionar el proceso de selección y contratación de personal <p>Veeduría y relacionamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitorear cumplimiento legal y regulatorio • Involucrar a la comunidad y <i>stakeholders</i> locales

Recomendación de transformación 1C. Las LEA se conformarán con un tamaño y una escala de operación que les permita brindar apoyo efectivo a las escuelas e involucrar a la comunidad en cada región. Se crearán estructuras de gestión regional que podrán ser designadas como LEA, que estarán sujetas a los mecanismos usuales de control de las agencias del Estado como unidades del Departamento de Educación y serán entidades visibles para el Gobierno Federal. Además, el análisis sobre la cantidad de LEA debe estar alienado a la iniciativa de la Administración que procura uniformar las directorías del Gobierno Central, incluyendo las corporaciones públicas de la Isla.

Se proyecta que la configuración de la LEA pudiera incluir menos escuelas por cada región en comparación con la configuración actual de la ORE. La conveniencia de un aumento en número de LEA se evidencia en las percepciones de la comunidad escolar, la comparación con sistemas escolares similares en EE. UU. y la disminución previsible de distancia a escuelas dentro de las LEA.

- Miembros de la comunidad escolar han manifestado la dificultad del modelo actual para atender de forma adecuada a las escuelas y brindar un apoyo de alto valor a los directores, en buena medida, debido al alto número de escuelas (110) y estudiantes (37 mil) que atiende en promedio cada ORE hoy.
- Cifras del *National Center for Education Statistics* muestran que el tamaño de las ORE actuales se encuentran en el extremo alto de la distribución de las LEA en los Estados Unidos. Las ORE actuales sólo serían superadas por cerca del 3 % de las LEA existentes en EE. UU. sugiriendo que el tamaño de las regiones educativas en Puerto Rico debe disminuirse.
- La eficacia de las LEA para brindar apoyo a las escuelas se pudiera determinar según la proximidad geográfica entre escuelas que la componen.
- Las funciones de apoyo de las LEA a las escuelas exigen una estructura fija mínima en cada LEA, así como facilitadores docentes con suficiente nivel de especialización por temas para cubrir las escuelas.
- La estructura organizacional de cada LEA debe contar con funcionarios en áreas de apoyo central y un número de facilitadores docentes, trabajadores de OMEP y técnicos que variarían con el número de escuelas.

El diseño y la configuración definitiva de las LEA deberá responder a la realidad y a las condiciones particulares de las regiones, tomando en cuenta criterios asociados a costo y efectividad. El diseño final deberá representar un equilibrio óptimo en el impacto previsto de los siguientes criterios, entre otros, sobre el funcionamiento de cada LEA:

- Distribución geográfica: la distancia que se debe recorrer desde la LEA a las escuelas y viceversa.
- Número total de LEA (Costo total): principal determinante del costo total del sistema de LEA, debido al peso del costo fijo que representa cada nueva estructura; este costo debe minimizarse, siempre cuidando de mantener la efectividad del sistema.
- Afinidad en necesidades pedagógicas: debido a la especialización requerida en el grupo de facilitadores docentes, cuanto más homogéneas sean las necesidades de las escuelas atendidas por cada LEA, mayor será la especialización y, por tanto. La efectividad del acompañamiento.

- Afinidad cultural y en asuntos extracurriculares: de forma similar al caso de necesidades pedagógicas, una mayor afinidad facilita y hace más efectivo el acompañamiento.
- Disponibilidad del recurso humano: debido al alto número de funcionarios requeridos, la estructura exige un personal que pueda efectivamente reclutarse en la isla, evitando que haya personal insuficiente en las LEA y, por tanto, baja efectividad.
- Organización administrativa de servicios públicos complementarios: de ser posible, debe minimizarse el número de contrapartes de las LEA para coordinar la prestación de servicios relacionados como policía, servicios de protección social, administración municipal, utilidades, servicios de emergencia y otros aplicables.

Recomendación de transformación 1D. Un proceso abierto de selección, evaluación y desarrollo profesional basado en el principio de mérito permitirá a las LEA operar con superintendentes de LEA altamente capacitados. El componente clave de la estructura de toda LEA es un superintendente con capacidad para liderar el proyecto educativo de una región particular, diseñar y dar seguimiento a la estructura administrativa necesaria para el óptimo desarrollo de cada escuela. Se establecerá un sistema de mérito mediante el cual se desarrolla el perfil y las cualificaciones necesarias del superintendente y un plan de desarrollo profesional que le guíe en esta transformación cultural y estructural del sistema de educación. Tanto el ejecutivo de la SEA como la comunidad escolar a la cual sirve, evaluará anualmente a los líderes de las LEA y harán sugerencias para su permanencia o cambio. Se creará un perfil para el proceso de selección del personal de las LEA, incluyendo los superintendentes. Se estarán evaluando los líderes actuales de las LEA y a otros candidatos según el perfil, para presentar ternas a la secretaria de Educación quién evaluará a los candidatos y seleccionará según su criterio. Los consejos asesores de LEA (CAL) por tal motivo, serán conformados con anterioridad al proceso de selección y participarán de este. En el *Apéndice 10.2 – Perfil del superintendente de la LEA y proceso de selección y evaluación* se muestra el detalle del perfil y del proceso de selección. A partir del nombramiento del superintendente, los CAL participarán continuamente en la evaluación de su desempeño.

PILAR DE TRANSFORMACIÓN #2 – DESARROLLAR UN SISTEMA DE GOBERNANZA QUE PERMITA A LA COMUNIDAD PARTICIPAR ACTIVAMENTE EN LA TOMA DE DECISIONES QUE AFECTAN EL PROYECTO EDUCATIVO REGIONAL Y LA VIDA DE LA ESCUELA, SIENDO CUSTODIO DE LOS RECURSOS ASIGNADOS A SUS ESTUDIANTES

La comunidad participará de las decisiones más importantes del sistema a través de los consejos escolares fortalecidos a nivel de escuela y de los consejos asesores para cada LEA. La gobernanza del sistema asegurará que tanto las LEA como las escuelas, actores fundamentales de la descentralización, estén direccionadas con participación de la comunidad para la toma de decisiones, lo que fortalecerá la rendición de cuentas y promoverá la transparencia del sistema hacia la propia comunidad. Para esta labor, los organismos del sistema de gobierno tendrán acceso a la información sobre la ejecución de las escuelas y las LEA (ej. ejecución presupuestaria y académica según el caso), así como a los dictámenes que realicen los organismos de control como *Single Audit*, OGP, OIG, el Contralor, el Gobierno federal y el propio control interno del DEPR. En el Apéndice 10.1 – Mecanismos para elevar situaciones se presenta el proceso mediante el cual la comunidad pudiera elevar a estos organismos diferentes asuntos. Los consejos asesores de las LEA y los consejos escolares deberán contar con estatutos claros, aprobados, acogidos y practicados por la pluralidad de sus miembros, lo que será un factor clave de éxito en su gestión. En el Apéndice 10.1 – Mecanismos para elevar situaciones se detalla el propósito estratégico y la misión de cada una.

Para la conformación del esquema de gobernanza, se establecen los siguientes principios de diseño:

- Gradualidad en la transición hacia el nuevo modelo y evaluación ágil de componentes clave – se propone empezar con un esquema inicial que priorice los elementos más importantes para ir madurándolo con el tiempo e incorporando ajustes conforme sea exitoso o se identifiquen oportunidades a favor del bienestar del estudiante.
- Protección de los elementos de la operación que hoy funcionan.
- Construcción de la capacidad a nivel SEA para apoyar el desarrollo de estos organismos de gobernanza – su conformación es clave en el proceso de descentralización, pero deben asegurarse las capacidades y la disciplina para operarlos efectivamente de tal forma que tengan el impacto e incidencia propuesto. Esto incluye capacitaciones a los miembros de los organismos.
- El proceso deberá ir acompañado de un cambio cultural orientado al aprendizaje y a la mejora continua en todos los niveles: SEA / LEA / escuela.

Se busca alcanzar representatividad y balance en la conformación de los organismos. En el

Apéndice 10.2 - Perfil Oficiales de Apoyo a la Gobernanza se puede observar el detalle del alcance y funciones de este cargo.

Con el propósito de alcanzar los principios de diseño planteados, la implementación se realizará a través de pilotos que permitan priorizar, probar y mejorar las acciones propuestas en el sistema de gobernanza. Además, se designará a un oficial de apoyo a la gobernanza, el cual hará seguimiento integral al sistema y asistirá a las reuniones de los consejos LEA y de los consejos escolares (cuando sea convocado) con el propósito de asegurar el adecuado funcionamiento (periodicidad de reuniones, elección de miembros, velar por la incidencia en decisiones, escalar asuntos, etc.).

Recomendación de transformación 2A. Consejos Escolares empoderados: El consejo escolar, conformado para cada escuela según la Ley 85-2018, tendrá unas funciones ampliadas en la descentralización, con el objetivo de alimentar las decisiones ejecutivas de la escuela atendiendo los problemas e intereses específicos de la comunidad. Si bien hoy existen para la mayoría de las escuelas, será clave fortalecerlos y habilitar los elementos necesarios para que la comunidad participe e incida en las decisiones de las escuelas. La isla ya cuenta con experiencias exitosas en la implementación de consejos escolares sobre las que hay que construir para ampliar su alcance y capitalizar aprendizajes (e.g. Escuela Julio Ressay 70282 - Bayamón-, Escuela Manuel Bou Galí 70870 -Corozal-, Escuela Visitación Pagán 12633 -Orocovis-, y University Gardens -San Juan-).

El alcance que se propone para estos consejos es el siguiente:

- Participar en decisiones críticas que permitan desarrollar la escuela y atender las necesidades e intereses con base en la realidad local (e.g. selección del modelo educativo o estrategia educativa, construcción del plan estratégico, elaboración de presupuesto y planes de acción, definición de metas).
- Aportar a la definición y al seguimiento de estrategias orientadas al desarrollo de las habilidades socioemocionales de los estudiantes.
- Colaborar en la definición de planes operativos cuando sea requerido (e.g., seguridad) e identificar necesidades de servicios o actividades en la escuela (e.g., extracurriculares).
- Aprobar normas para el funcionamiento escolar.
- Participar en la entrevista para seleccionar al director de escuela y a los funcionarios de segundo nivel, con base en el perfil y criterios establecidos (enviará su recomendación formal al superintendente LEA).

- Participar en la evaluación del director escolar y sus reportes, y proponer un plan de desarrollo profesional.
- Hacer seguimiento al progreso escolar para velar por el aprovechamiento académico de los estudiantes.
- Realizar recomendación a los organismos correspondientes sobre el manejo de presupuesto de la escuela y al buen uso de los fondos, así como evaluar y aprobar las actividades que generen fondos para la escuela.
- Recibir informes del *Single Audit* y del control interno que emite la SEA sobre la ejecución de los recursos en su región.
- Divulgar a la comunidad escolar las actividades realizadas y los resultados de su gestión.
- Elegir a los miembros de la comunidad integrantes de su CAL.

La composición del consejo variará entre 9 miembros (para escuelas pequeñas) y hasta 13 (para escuelas con primaria y secundaria), con el fin de asegurar la representatividad y el balance (detalle en la tabla al final de esta sección). Estas dos alternativas de composición se probarán en los pilotos para determinar cuál es la más efectiva.

Para tener un Consejo efectivo se debe capacitar sus miembros. La constitución de los Consejos Escolares bajo la Ley de ESSA (*Every Student Succeeds Act*, “ESSA” de 2015) se enfoca en la Sostenibilidad, Participación y Autonomía Escolar que constituye un proceso esencial para empoderar a los actores clave en la comunidad educativa y fortalecer la toma de decisiones en las escuelas.

LA capacitación de los Consejos Escolares está diseñada para proporcionar a sus miembros las herramientas y el conocimiento necesarios para desempeñar un papel activo y efectivo en la gestión y mejora de la escuela. Los contenidos de la capacitación abarcan diversos aspectos, como:

Roles y Responsabilidades: Los participantes adquieren una comprensión clara de las funciones y deberes como miembros del Consejo Escolar, así como su interacción con otros actores dentro y fuera de la escuela.

Gestión y Toma de Decisiones: Se enfatiza la importancia de la gestión participativa y la toma de decisiones informadas en la dirección de la escuela. Los participantes aprenden a analizar situaciones, evaluar opciones y tomar decisiones en beneficio de la comunidad educativa.

Liderazgo y Comunicación: Los miembros del Consejo Escolar desarrollan habilidades de liderazgo efectivo, así como estrategias de comunicación abierta y transparente con docentes, estudiantes, padres y la comunidad en general.

Planificación y Evaluación: Se introduce a los participantes en procesos de planificación estratégica y evaluación de la escuela, permitiéndoles contribuir activamente a la definición de metas, objetivos y estrategias de mejora.

Participación Comunitaria: Se resalta la importancia de involucrar a la comunidad en el proceso educativo y cómo los miembros del Consejo Escolar pueden fomentar la participación de los diversos grupos de interés.

Conocimiento de ESSEA: Se proporciona información detallada sobre el enfoque y cómo se alinea con los objetivos de sostenibilidad, participación y autonomía.

Recomendación de transformación 2B. Consejos asesores LEA (CAL) con participación ciudadana: Los Consejos Asesores de las LEA desempeñan un papel fundamental en el marco de la Ley de ESSA (*Every Student Succeeds Act*, “ESSA” de 2015). Estos consejos están diseñados para proporcionar asesoramiento y orientación a las *Local Educational Agencies* (LEA) en su búsqueda de promover la calidad educativa, la participación comunitaria y la autonomía escolar. El funcionamiento de estos consejos se basa en los principios de colaboración, transparencia y toma de decisiones participativa. Cada LEA contará con un Consejo Asesor LEA (CAL) que será determinante en enfocar las acciones de la LEA hacia las necesidades de la comunidad y en aumentar la transparencia del sistema. El valor de la creación de este consejo se centra en promover la rendición de cuentas y transparencia sobre los resultados de la LEA; pertinencia y adaptabilidad a las necesidades de la comunidad escolar; agilidad en la ejecución a nivel región y escuela; y participación comunitaria en el proceso de ideación y creatividad. Los consejos deben funcionar como espacios de diálogo abierto y constructivo. Se fomenta la discusión de ideas, la presentación de perspectivas diversas y la búsqueda de consensos en las decisiones clave. Dentro del alcance de este consejo, se propone lo siguiente:

- Participar en la definición de visión y estrategia de mediano plazo para la LEA, contemplando las necesidades de la comunidad.
- Realizar seguimiento a la ejecución del plan estratégico y presentar concepto al superintendente LEA.
- Participar en la construcción del presupuesto, contemplando las necesidades de la comunidad y estando atento a la asignación justa de recursos y presupuestos a cada escuela de la región.
- Hacer seguimiento y monitoreo a la ejecución del presupuesto del conjunto de escuelas y presentar concepto al superintendente LEA.
- Participar en la evaluación y selección de candidatos a superintendente de la LEA, mediante la recomendación de ternas a la Secretaria de Educación para su evaluación y designación. Esta selección se hará de manera pública.

- Participar en la evaluación del desempeño del superintendente elegido y de sus reportes directos, con el apoyo del área central del DEPR (SEA), así como participar en la definición del plan de desarrollo.
- Velar por la alineación entre los directores de escuela de la región, especialmente en los cambios de nivel.
- Recibir informes de la comunidad escolar sobre situaciones que se presenten en las escuelas y estén dificultando su desarrollo.
- Documentar reuniones mensuales para el superintendente LEA y la comunidad.
- Realizar reporte anual sobre el progreso en el cumplimiento de las metas propuestas.
- Recibir informes de control interno o externo sobre la ejecución de los recursos en la LEA.

El consejo se conformará de 12 miembros que buscan asegurar representatividad y balance, quienes se detallan en la tabla al final de esta sección. La composición de estos organismos es una sugerencia que debe ser detallada por el Equipo de Implementación #2 y probada en los pilotos, procurando que las alternativas de configuración evaluadas sean impares. Asimismo, se recomienda que dicha composición sea flexible al caso particular de cada una de las escuelas. A medida que el modelo evoluciona y madura se podrá evaluar el voto del estudiante en el Consejo Asesor de LEA, el número de representantes de la comunidad educativa y el número de representantes de empleados no docentes de la LEA en el CAL.

Tabla. Conformación de los miembros de CAL y de los consejos escolares

TIPO DE MIEMBRO		CONSEJO LEA	CONSEJO ESCOLAR
Funcionarios escuelas	Director de escuela	1	1
	Maestros	2	2-3
	Personal no docente	1	1
	Personal de apoyo	0	1-2
Rep. comunidad	Estudiante	1 (voz, no voto) *	1-2
	Madres o padres	2	2-3
	Representante de la Educación Superior	1	0
	Rep. Sector empresarial / comunidad	1	1
Funcionarios Públicos	Representante de Educación Especial	1	0
	Representante de la administración central	1	0
	Representante de la LEA – personal no docente	1**	0
	Representantes de oficiales electos (alcaldes o assembleístas)	1	0
	Oficial de apoyo a gobernanza LEA	1 (voz no voto)	1 (voz no voto)
Total de miembros		12 voto + 2	9-13 voto + 1

* A medida que el modelo evoluciona y madura se podrá evaluar el voto del estudiante en el Consejo Asesor de LEA.

** En los casos en los que haya conflicto de interés, el representante de la LEA deberá inhibirse.

El **Apéndice 10.3 – Visión de sistema y selección miembros de los consejos asesores LEA y consejos escolares** detalla en mayor medida la selección de los CAL y de los consejos escolares. En cualquier caso, estos órganos contarán con estatutos aprobados que definan claramente el número mínimo de reuniones públicas, periodicidad, la constitución de los miembros, duración del periodo y el alcance de las responsabilidades, entre otras. Adicionalmente se publicarán las actas de las reuniones en el sitio web de la escuela y recibirán capacitación anual pertinente para la ejecución de su rol.

PILAR DE TRANSFORMACIÓN #3 – INCREMENTAR LA FLEXIBILIDAD Y LA AUTONOMÍA PRESUPUESTARIA DE LAS ESCUELAS PARA LOS PROCESOS OPERATIVOS DE APOYO, INICIANDO CON COMPRAS, MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES Y TECNOLOGÍA, LOS CUALES SE EJECUTARÍAN MAYORITARIAMENTE EN LAS ESCUELAS PARA MEJORAR LA AGILIDAD Y ADAPTABILIDAD.

Recomendación de transformación 3A. Las escuelas contarán con mayor capacidad y flexibilidad para definir y gestionar su presupuesto, con el acompañamiento de la LEA y basado en un proceso objetivo para atender las necesidades de sus estudiantes. La definición y gestión de recursos del presupuesto estarán alineados con las responsabilidades de las escuelas, de las LEA y de la SEA bajo el modelo de descentralización, de tal forma que las escuelas puedan hacer uso de las flexibilidades previstas en la ley para gestionar sus necesidades. Los presupuestos se fijarán con base en criterios objetivos, con fórmulas numéricas por alumno (*per pupil*) u otro criterio objetivo en el que aplique, para asegurar equidad y el cumplimiento de las Leyes Estatal y Federal. En principio, la gestión del presupuesto se distribuirá de la siguiente manera:

- **Escuela:** los recursos del sector, capacitación, mantenimiento de instalaciones, compra de materiales, provisión de servicios a estudiantes, y en general los correspondientes a toda operación a cargo de la escuela bajo el modelo de descentralización
- **LEA:** recursos para el funcionamiento de la estructura organizacional de apoyo a las escuelas prevista en la descentralización, incluyendo facilitadores académicos, áreas de presupuesto y monitoreo, y ejecución de servicios a nivel regional, entre ellos, los centros de educación especial y tecnología
- **SEA:** presupuesto requerido para su labor de planificación y apoyo, entre ellos, obras de infraestructura, definición de estándares académicos, y el desarrollo de capacidades en LEA y escuelas

La LEA apoyará el desarrollo de capacidades en las escuelas para gestionar su presupuesto, asegurando que la escuela tenga pleno conocimiento de las bases para la asignación presupuestal por estudiante, por título y por fondo, de las alternativas para transferir partidas, y de los mecanismos para gestionar el presupuesto a lo largo del año, siguiendo los lineamientos, flexibilidades y restricciones que implica el manejo de cada fuente de fondos, sea esta estatal o federal. Por su parte, la SEA apoyará a las LEA en el desarrollo de capacidades transversales en el sistema y en la gestión de terceros involucrados, tales como el síndico, OGP, PRITS y el gobierno federal para gestión de presupuesto en fondos por títulos.

A nivel de SEA, se mantendría la consolidación del presupuesto de todo el DEPR, con un rol importante en asesoría técnica a las regiones respecto a los procedimientos requeridos para el correcto uso de cada fuente. El

Apéndice 10.4 – Propuesta modelo: gestión presupuestaria y financiera ofrece mayor detalle sobre los cambios recomendados en el proceso de presupuesto.

Tabla. Ejemplo ilustrativo de flexibilidad presupuestaria: *ESEA Section 1003*.

PROPÓSITO DEL TÍTULO	ALTERNATIVAS PARA USO DE FONDOS (SEGÚN DOCUMENTACIÓN DEL USDE)	IMPLICACIÓN PARA DESCENTRALIZACIÓN
Mejorar los resultados de los estudiantes en las escuelas seleccionadas para apoyo comprensivo o específico	<p>Actividades que la LEA determine, con base en evidencia, que puedan lograr el objetivo. Algunos ejemplos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo profesional a maestros en algún curso en particular • Tutorías a estudiantes • Actividades para promover la participación familiar • Incrementar la duración de la jornada escolar 	La LEA contará con la autonomía para apoyar la alternativa de intervención seleccionada por la comunidad escolar, con pleno conocimiento de la regulación del Título bajo el cual se desarrolla.

Fuente: USDE, <https://oese.ed.gov/files/2020/02/1003awebinarandpresentation.pdf>



Recomendación de transformación 3B. Los procesos operativos, con especial atención a compras y mantenimiento de instalaciones, serán modificados para responder ágilmente y brindar mayor autonomía y flexibilidad a las escuelas y las LEA. La descentralización no será efectiva si los procesos operativos y de apoyo no están alineados con la mayor flexibilidad educativa de las escuelas. Los procesos deben permitir a las LEA y a las escuelas contar oportunamente con los recursos, el personal y con los servicios necesarios para llevar a la realidad sus decisiones en asuntos académicos. Esto implica que los procesos se ejecutarán en la propia escuela, en la medida de lo posible. Los procesos operativos con mayor necesidad de cambio para cumplir el propósito de la descentralización son compras y mantenimiento de instalaciones. Según la comunidad escolar, estos procesos presentan deficiencias en pertinencia y oportunidad que afectan negativamente la enseñanza en la escuela. El ajuste de estos procesos sería una acción prioritaria de la transformación:

- Compra de materiales, equipos y servicios: Se propone maximizar la pertinencia de cada compra y minimizar el tiempo de conversión de requisiciones a órdenes de compra y entrega a la escuela, haciendo más ágil, flexible y autónoma la decisión de compra por parte de la escuela y de las LEA, como se implementó con la iniciativa de la “P-Card” y las canastas básicas.

Para esto, se propone el siguiente proceso:

- La SEA mantendrá el rol de fijar los lineamientos de las compras de todo tipo. Estos lineamientos serán concertados por SEA con ASG (bienes), PRITS (tecnología), TPFA (todas las compras), el USDE (bienes y servicios bajo programas federales), y en general todas las agencias del gobierno Estatal o Federal que regulan el uso de fondos públicos.
- La SEA ejecutará el proceso de compras para bienes y servicios transversales al sistema (por escala, especialidad o complejidad), pero las demás serán gestionadas y seleccionadas por la LEA, con la participación e incidencia de la escuela.
- En cuanto a proveedores, la SEA dispondrá de una amplia lista de alternativas para la selección por parte de las LEA y escuelas, bien sea a través de la lista de proveedores cualificados, actualizados tecnológicamente y registrados en ASG, o a través de contratos marco a los cuales puedan optar las LEA y escuelas para satisfacer sus requerimientos en bienes y servicios. Las comunidades escolares podrán redireccionar a suplidores locales para registro en ASG con el propósito de fortalecer una economía cercana.



De forma crucial, el proceso requiere de un rediseño para simplificar controles y atribuciones, el cual será abordado en la implementación y deberá alinearse con otros proyectos del gobierno de Puerto Rico, incluyendo la implementación del ERP. El

Apéndice 10.5 – Propuesta modelo: compras de materiales, equipos y servicios, ofrece mayor detalle sobre los cambios propuestos en compras según la modalidad.

- Mantenimiento de instalaciones: El mantenimiento comprende toda intervención a las instalaciones educativas que no implique un cambio en la estructura de la edificación. Se fortalecerá la descentralización mejorando los procesos de gestión del mantenimiento que realiza la OMEP en conjunto con las LEA; designando un presupuesto de mantenimiento por LEA que permita a la región planificar sus necesidades y gestionarlas en el año; y facilitando el proceso de contratación de servicios y compra de bienes a nivel regional. Esto último, se logrará a través de una combinación de acciones:
 - Simplificando los controles en el proceso de compras de materiales y servicios para reducir tiempos de respuesta,
 - Realizando acuerdos con ASG para ampliar la lista de proveedores registrados y desarrollar subastas para la disposición de contratos marco orientados a cubrir servicios de mantenimiento de manera integral,
 - Desarrollando acuerdos municipales o ajustando el alcance de acuerdos existentes en lugares donde la LEA, de común acuerdo con la escuela, lo encuentre conveniente,
 - Clarificando el rol del DEPR frente al mantenimiento de infraestructura arrendada a AEP, formulando acuerdos al respecto con AEP, cuando aplique según las especificaciones de los contratos, para asegurar una ejecución ágil, oportuna y con fondos suficientes.

Cabe aclarar que esta transformación del proceso de mantenimiento de instalaciones no afectará la ejecución de proyectos de desarrollo de infraestructura nueva, o donde se modifique estructuralmente infraestructura existente. Estos proyectos continuarán coordinándose, contratándose, programándose y financiándose desde el nivel central de SEA; sin embargo, su planificación, ejecución y calendarización contarán con participación de las escuelas y de la comunidad con el fin de asegurar que la jornada escolar no se vea interrumpida. Dicha centralización se mantiene por la especialización requerida del personal a cargo, tanto en manejo de proyectos como gestión de fuentes de financiación específicas, tanto estatales como federales, y el carácter ocasional de los proyectos a nivel local.

De forma similar a la ejecución de proyectos de infraestructura, los procesos de gestión legal, seguridad física, y gestión de *stakeholders* continuarán funcionando de forma similar a la actual, con ajustes menores, según muestra el **Apéndice 10.6 – Propuesta modelo: legal, stakeholders, seguridad e infraestructura.**



Recomendación de transformación 3C. Fortalecer los sistemas de información y la capacidad de análisis de datos para la toma de decisiones. Cada escuela, LEA y la SEA debe contar con la disponibilidad y la capacidad de análisis de datos necesarios para la toma de decisiones en relación con sus responsabilidades bajo la descentralización. Así, la SEA creará un sistema de datos unificado y compartido a nivel isla, el cual será administrado por cada LEA, y al cual tendrá acceso cada escuela. Tanto la SEA como cada LEA contarán con áreas dedicadas al análisis de datos, y los directivos de cada escuela serán capacitados para hacer uso de los datos, informes y resultados en la toma de decisiones, y solicitar análisis que sean relevantes en su comunidad.

Se fortalecerá al personal de la SEA para que pueda acompañar a las LEA en este proceso de escuchar, diseñar y ejecutar un plan de recogida de datos básicos y con espacio para que la comunidad escolar añada indicadores que necesita ver. La LEA, a su vez, acompañará a la escuela en la gestión de información y reclutará personal capacitado para llevar el proceso de recogida, análisis, interpretación y divulgación de datos. Este enfoque para el manejo de datos requiere una cultura de toma de decisiones basada en datos e información, y una disciplina para generar, preservar y usar activamente información estructurada. Algunos ejemplos de decisiones que podrían impactarse por el uso de datos son el diseño de política pública (SEA), el entendimiento de la efectividad de los métodos de enseñanza (LEA y SEA), y el desarrollo profesional de cada maestro (LEA y escuelas).

Recomendación de transformación 3D. Se reforzará la estructura administrativa de cada escuela para asegurar los procesos administrativos y maximizar la posibilidad de invertir atención y esfuerzo a los temas académicos. Para permitir la adecuada atención a temas académicos, se reforzará la estructura de cada escuela buscando establecer una organización que garantice la posibilidad de dedicar recursos suficientes tanto a coordinar los procesos administrativos como liderar la misión educativa. La forma de asegurar este equilibrio podrá variar según las circunstancias, necesidades, escala y enfoques particulares de cada escuela. Se prevé crear nuevas posiciones en las escuelas para este fin, como podrían ser recursos destinados exclusivamente a labores administrativas o el liderazgo académico, que faciliten la labor del director en asegurar la calidad académica y el correcto funcionamiento en general de la institución. (Ver Apéndice 10.7 – Roles). Los nuevos roles, que podrán ser diferentes según la escuela, serán definidos a partir de experiencias del piloto durante la implementación y el entendimiento del funcionamiento actual de las escuelas.



La selección de personas para los nuevos roles requeridos será abierta e incluirá un proceso de certificación que asegure que cada funcionario cuente con las capacidades requeridas para ser exitoso en su labor. El proceso de certificación, selección y evaluación seguirá el proceso definido para el director de escuela.

PILAR DE TRANSFORMACIÓN #4 – DESCENTRALIZAR LA GESTIÓN ACADÉMICA Y EL DESARROLLO DEL PERSONAL PARA LOGRAR LA PERTINENCIA Y LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN EN CADA ESCUELA

Recomendación de transformación 4A. La escuela tendrá mayor flexibilidad en la elección y operacionalización de su modelo educativo y/o estrategia, con un acompañamiento permanente de la LEA, y bajo los parámetros definidos por la SEA. Una educación pertinente y de calidad exige adaptar los contenidos y la forma de enseñar, así como el desarrollo profesional de los docentes, de la forma más cercana posible a cada estudiante y su contexto. Por ello, la descentralización habilitará a cada escuela para seleccionar el modelo o estrategia educativas, y adaptar su operacionalización a través de la selección de métodos de instrucción y herramientas, de acuerdo con las características de su comunidad, y siempre dentro de los estándares definidos por SEA y las normas locales y federales, incluyendo la «Ley de Educación Primaria y Secundaria» (ESEA, por sus siglas en inglés).

Para otorgar esta flexibilidad a las escuelas, se requiere un ajuste a los roles de las escuelas, las LEA y de la SEA en la gestión curricular de tal forma que los últimos 2 se conviertan en acompañantes, facilitadores y revisores del proceso.

- La SEA fijará estándares a través de un currículo oficial y la definición de un sistema de evaluación que operen a nivel isla y que estén alineados con los lineamientos y la normatividad local y federal (ESEA y *State Assessment Peer Review*, entre otras). En complemento, la SEA habilitará alternativas de modelos educativos y estrategias, junto con un portafolio de métodos probados y herramientas acompañantes, que ofrezcan una selección suficiente a las escuelas como punto de partida para adaptarse a su entorno. Para los programas de apoyo al estudiante como enfermería, trabajo social y consejería, la SEA sería igualmente responsable de definir los objetivos y lineamientos. Estos elementos servirán de guía para las LEA y escuelas para enmarcar el proceso de gestión curricular dentro de una visión general de la educación definida por la SEA.
- En este proceso, la LEA tendría un rol clave en acompañar a cada escuela en el proceso de seleccionar y operacionalizar el modelo educativo y estrategias, así como en adaptar los programas de apoyo al estudiante. Este acompañamiento tendrá 3 componentes importantes: 1. Guía y asesoría a las escuelas con una capacidad fortalecida en gestión curricular, 2. Revisión para que las decisiones que se tomen estén alineadas con lo establecido por SEA y por la normatividad federal, y 3. Divulgación y aprovechamiento de mejores prácticas entre escuelas.

- 
- Por último, el modelo propuesto implica crear la capacidad en la escuela para seleccionar y operacionalizar los modelos o estrategias educativos, lo que requiere la evaluación y formación del personal encargado de acuerdo con su modelo o estrategia y foco profesional, el acompañamiento permanente de la LEA y un apoyo logístico permanente. La escuela tendrá mayor flexibilidad para seleccionar su modelo educativo, estrategias, métodos de instrucción y herramientas, pero todo debe darse en el marco de las disposiciones de SEA y la normatividad vigente.

EI

Apéndice 10.8 – Propuesta modelo: gestión de estándares, currículo y métodos, ofrece mayor detalle sobre los cambios propuestos en la gestión curricular, los cuales se extienden no sólo a la educación tradicional, sino también a la educación extracurricular, vocacional y extendida.

Tabla. Definición de términos en gestión curricular.

TÉRMINO	DEFINICIÓN	ROLES
Estándares	Objetivos de aprendizaje que definen la expectativa sobre qué debe saber y hacer con ese conocimiento un estudiante en diferentes momentos, típicamente al finalizar cada grado y para diferentes materias.	<ul style="list-style-type: none"> • SEA define estándares únicos con base en lineamientos estatales y federales • LEA y escuelas implementan
Currículo general	Secuencia estructurada de contenidos y experiencias que deben ser parte de la educación recibida por cada estudiante en diferentes momentos o grados y que le permiten alcanzar los estándares definidos.	<ul style="list-style-type: none"> • SEA define currículo general para la isla • LEA y escuelas implementan
Modelo educativo y estrategias	Enfoques tanto teóricos como prácticos (e.g. de Montessori) que determinan los principios, valores y creencias sobre cómo se debe enseñar y aprender, y permite definir la forma en la cual se adapta e implementa el currículo oficial, guiando la selección de contenidos y métodos de instrucción para impartir el currículo y alcanzar los estándares.	<ul style="list-style-type: none"> • SEA define alternativas de modelos educativos y estrategias • Escuelas eligen modelo educativo o estrategia más pertinente para su comunidad • LEA apoya a las escuelas en la selección
Métodos instrucción	Estrategias y técnicas para impartir instrucción y facilitar el aprendizaje según el modelo educativo y el currículo.	<ul style="list-style-type: none"> • SEA dispone un portafolio de métodos de instrucción probados • Escuela selecciona métodos entre los dispuestos por SEA • LEA apoya a las escuelas en la selección
Herramientas y prácticas	Recursos, materiales o tecnologías para apoyar la enseñanza (físicas o virtuales) – ej.: libros, <i>software</i>	<ul style="list-style-type: none"> • SEA dispone un portafolio de herramientas probadas para el salón de clase • Escuela selecciona herramientas entre las dispuestas por SEA • LEA apoya a las escuelas en la selección



Recomendación de transformación 4B. La educación especial se gestionará en la LEA y se ejecutará en la escuela con el propósito de acercar los servicios a los estudiantes y mejorar su pertinencia.

El programa de educación especial en Puerto Rico presenta uno de los retos más significativos en Estados Unidos. El caso Rosa Lydia Vélez, el cual fue sentenciado en 2002, impone 87 estipulaciones o tareas al Departamento de Educación de Puerto Rico para proveer servicios a los estudiantes con discapacidad, las cuales agudizan las condiciones y tiempos para dar cumplimiento a los servicios.

Esta situación demanda un cambio en el modelo para acercar los servicios cada vez más a los estudiantes y adaptarlos a sus necesidades. Las escuelas, que son la instancia más cercana al estudiante, se convertirán en las gestoras y prestadoras de servicios. El objetivo primario de la transformación de los servicios de Educación Especial es que la LEA sea un articulador en términos de recursos, proveedores y requerimientos para agilizar el sistema, así como una revisión del cumplimiento de los compromisos y tiempos establecidos. La expectativa es que entre la escuela y la LEA se gestionará la evaluación del estudiante, monitoreando de cerca su situación y progreso para que en el sistema ingresen y permanezcan los estudiantes con necesidades de educación especial. Por último, la SEA pudiera ser la encargada de definir la política, lineamientos y guías, así como facilitar a las LEA los elementos mínimos para la prestación de los servicios, como la asignación de recursos y la identificación de proveedores cualificados. Las mejores prácticas que se pretenden implantar para atender el asunto de Educación Especial se trabajarán en conjunto a la Secretaría Asociada de Educación Especial y los equipos de trabajos expertos en el tema. El [Apéndice 10.9 – Propuesta modelo: Educación Especial](#), detalla más la propuesta de separación de roles entre SEA, LEA y escuela para el caso de educación especial.

A continuación, se resumen los principales cambios propuestos al modelo para descentralizar la gestión de servicios de Educación Especial a la LEA y las escuelas:

- Alinear mejor la estructura organizacional de la Secretaría Asociada con las LEA y el resto de las áreas del DEPR.
- LEA adquiriría el rol de articular y facilitar la prestación de servicios en las escuelas, en donde se implementarán la mayoría de los servicios para acercarlos a los estudiantes.
 - Los centros de Servicio de Educación Especial en general transfieren su capacidad a las LEA y escuelas. En los casos en los que la necesidad exista, se mantendrán unos Centros Especializados abiertos para atender casos de alta complejidad.

- Las escuelas fortalecerían su capacidad y flexibilidad para prestar los servicios en sus instalaciones, con el acompañamiento y apoyo de las LEA. El director de escuela adquiere el rol de gestor de servicios, lo que implica una mayor apropiación de su parte del Programa de Educación Especial. Esto permitirá reducir al mínimo posible el tiempo que los estudiantes de Educación Especial deben ser separados del contexto de la escuela para realizar sus terapias.
- LEA tendrían un rol articulador, gestor y facilitador para las escuelas.
- Las escuelas, en coordinación con las LEA, pudieran realizar el proceso de evaluación y el diagnóstico del estudiante (con base en lineamientos de la SEA).
 - Rol clave de las escuelas en evaluar o diagnosticar a los estudiantes y en monitorear su progreso para determinar continuidad, con el apoyo de la LEA.
 - Rol de monitoreo de la SEA en velar que los estudiantes sean clasificados apropiadamente.
- LEA gestionaría la mayoría de las capacitaciones a los docentes de Educación Especial y los docentes regulares con temáticas más pertinentes para apoyar las necesidades de los estudiantes y gestionar los acomodos curriculares. La SEA realizará capacitaciones transversales al sistema, por escala o normativa.
- LEA podría adquirir bienes y servicios con mayor incidencia en el proceso (con base en un amplio portafolio de proveedores identificado por SEA), siguiendo los lineamientos del proceso de compras establecido por la SEA y el gobierno federal. La SEA podrá realizar compras o contratación de servicios transversales que por especialidad o escala será más eficiente o pertinente realizar desde el nivel central.
- LEA podría tener mayor autonomía y flexibilidad en la selección y reclutamiento de personal, conforme las disposiciones establecidas en el Convenio Colectivo o los derechos adquiridos en el Procedimiento de Quejas y agravios.
- Los investigadores se pudieran asignar a las regiones con presencia en la LEA y reporte a nivel central. Los abogados del equipo legal serían asignados a un grupo de LEA, con presencia rotativa entre las LEA asignadas, pero también con reporte a nivel central.
- LEA tendría un rol de consolidación y análisis de datos para apoyar las decisiones a nivel regional, y SEA mantendría un seguimiento a nivel agregado.
- El cumplimiento del proceso y la ejecución de las tareas derivadas del caso RLV estarían en ejecución de la LEA, pero la SEA mantendría la responsabilidad, realizaría monitoreo permanente y mantendría relación con el tribunal.



El principal cambio en la prestación de los servicios será la migración de las capacidades de los centros a la LEA y a las escuelas. Con el propósito de no alterar la prestación del servicio ni poner en riesgo el cumplimiento a los estudiantes, se propone probar este modelo en los pilotos, al mismo tiempo que subsisten los centros de servicio para las ORE que operan bajo el esquema regular. Esto permitirá identificar ventajas, necesidades de ajuste y riesgos en la implementación para tomar acción de manera oportuna.

Hacia adelante, la implementación se realizará de manera progresiva en 4-5 años, con un foco importante en el desarrollo de capacidades (a nivel de SEA, LEA y escuela) y en asegurar el monitoreo y cumplimiento con la norma y compromisos adquiridos.

Recomendación de transformación 4C. El proceso de gestión y desarrollo del personal docente y no docente en la escuela se reenfocherà para que la escuela sea el eje impulsor de la calidad del factor humano en la prestación del servicio educativo. La descentralización de la gestión académica exige procesos coordinados y capacidades complementarias en las escuelas, y en las LEA y SEA. Una capacidad complementaria importante para fortalecer y descentralizar será la gestión de recursos humanos a través de 3 dimensiones: 1. Selección del personal no docente y docente en reclutamiento especial, 2. Desarrollo profesional del personal docente y no docente en las escuelas, 3. Gestión del personal en las escuelas para elementos como certificaciones, traslados dentro de una misma LEA y renunciaciones. Es importante aclarar que esta propuesta de descentralización no dejará sin efecto las disposiciones del Convenio Colectivo o los derechos adquiridos en el Procedimiento de Quejas y agravios.

Contar con el personal adecuado en las escuelas es clave para el ejercicio de aprendizaje del estudiante. Para esto, se proponen los siguientes ajustes en términos de selección, reclutamiento, desarrollo y gestión:

- Ajustar los procesos de selección, acorde con la normativa vigente, para agilizar el reclutamiento de personal. Para el personal docente con reclutamiento regular, el proceso se realizará en la LEA, sujeto al registro de turnos previsto por la ley. Para el personal no docente y docente con reclutamiento especial⁴, se delegará el proceso de selección y reclutamiento a la LEA, con la participación de la escuela en la entrevista. El reclutamiento docente debe hacerse bajo parámetros uniformes, en cumplimiento con las

⁴ El reclutamiento especial ocurre cuando el registro de turnos se agota y no arroja algún candidato dispuesto a tomar el cargo en oferta, en cuyo caso se abre una convocatoria y proceso de selección similar al de personal no docente.



Leyes y reglamentación aplicable, bajo registro de turnos y garantizando que impere el principio de mérito.

- El proceso de certificación docente se mantendrá a nivel de SEA.
- El desarrollo profesional, dirigido a identificar tendencias, patrones y áreas de mejora a partir de la información recopilada, se fortalecerá a lo largo del sistema, iniciando por un proceso integral y robusto de evaluación de personal realizado por la escuela y acompañado por la LEA. Estas evaluaciones resultarán en el diseño de planes de mejora para cada colaborador, orientado a superar brechas a través de entrenamientos y potenciar fortalezas. En este rol, la LEA consolidará las necesidades de capacitación en su región e identificará proveedores de capacitación.
- La LEA coordinará con las escuelas la ejecución compartida de procesos de desarrollo profesional para personal docente o no docente de varias escuelas, siempre cuidando el tiempo de estudio o lectivo de los estudiantes.
- El **Apéndice 10.10 – Propuesta modelo: selección y desarrollo de personal docente y no docente**, ofrece mayor detalle sobre los cambios propuestos en selección, reclutamiento y desarrollo de personal docente y no docente.

PILAR DE TRANSFORMACIÓN #5 – RECONFIGURAR EL SISTEMA DE MONITOREO Y GESTIÓN DE RIESGOS A NIVEL ESTATAL Y FEDERAL PARA ASEGURAR EL CUMPLIMIENTO, LA TRANSPARENCIA Y UNA GOBERNANZA PARTICIPATIVA EFECTIVA QUE NO ENTORPEZCA LA GESTIÓN EDUCATIVA.

El monitoreo de riesgos se hará efectivo y transparente fortaleciendo la función de control interno en el DEPR y su capacidad de gestionar hallazgos, la cual será complementada por auditorías externas y un acompañamiento permanente de los consejos asesores de LEA y consejos escolares. Al trasladarse la mayoría de la ejecución presupuestaria del nivel central (SEA) al nivel regional (LEA o escuela), se elimina en buena medida el sistema de monitoreo actual *de facto*, que es la aprobación directa de cada transacción individual por parte de SEA. En su lugar, se propone fortalecer los ciclos de control interno del DEPR; optimizar el uso y gestión de las herramientas de auditoría y control externo previstas por la Ley; y asegurar la divulgación a la comunidad de información sobre el monitoreo y control del uso de fondos en SEA, las LEA y escuelas. Estos mecanismos de auditoría interna y externa servirán como insumo a los Consejos Escolares y Consejos Asesores de LEA para su gestión de monitoreo y supervisión.

Recomendación de transformación 5A. Reconfigurar el sistema de gestión de riesgos interno del DEPR, pasando de un control por transacción a un monitoreo agregado por nivel de riesgo, y contando con mecanismos de mejoramiento continuo e intervención a las LEA de bajo desempeño. El sistema de control interno se adaptará para asegurar un control efectivo sobre la operación en forma ágil y eficiente de tal manera que no se entorpezca la gestión educativa. Las principales acciones serán:

- Capacitar al personal de la SEA y las LEA para el diseño y operación de un sistema ágil y transparente de manejo de fondos y recursos que agilice la ejecución de procesos.
- Diseñar y desplegar capacidades nuevas de control estadístico sobre el manejo de recursos, a posteriori, y ajustado al nivel de riesgo de las transacciones, para vigilar el desempeño de las LEA y escuelas a nivel individual.
- Aprovechar los recursos actuales del DEPR relacionados con el control interno, ampliando el alcance de los monitores actuales de la Oficina de Asuntos Federales (OFA, por sus siglas en inglés) en el nivel central para supervisar la totalidad de los recursos, federales y estatales, y fortaleciendo la recién creada Oficina de Cumplimiento.
- Establecer sistemas de seguimiento para el desempeño en gestión educativa que permita a la comunidad, Consejos Escolares y Consejos Asesores de LEA

monitorear a nivel de escuela el cumplimiento de objetivos y la evolución del aprovechamiento académico de los estudiantes.

- Mantener el control a través de aprobación central sobre las transacciones que representen un elevado riesgo económico (e.g., implementos de alto costo) o requieran de un alto nivel de conocimiento técnico para su aplicación correcta (e.g., equipos sofisticados y de compra ocasional en educación especial).
- Establecer protocolos de intervención por parte de la SEA a las LEA de bajo desempeño con miras a asegurar un mejoramiento continuo, incluyendo los criterios que detonan la intervención, y la naturaleza de la intervención según el tipo de caso; los cuales incluyen desde capacitación y acompañamiento adicional hasta la toma de la operación.
- Crear una función en SEA de asesoría y capacitación constante para asegurar el conocimiento y la capacidad suficiente por parte de la LEA para aplicar procedimientos de forma correcta.

Recomendación de transformación 5B. Fortalecer la gestión de hallazgos en auditorías externas existentes y las exigidas por la Ley estatal y federal, así como asegurar el acceso pleno de estos hallazgos a la comunidad: La estructura de descentralización propuesta está monitoreada por varias instancias externas relacionadas con los gobiernos Estatal y Federal. El DEPR, y las LEA, están vigiladas por la Oficina del Inspector General (OIG), la Oficina del Contralor de Puerto Rico y el Gobierno federal. Asimismo, el DEPR también está sujeto a realizar un *Single Audit* requerido por el gobierno Federal. Por último, el DEPR se encuentra bajo una sindicatura que monitorea la gestión y ejecución de los fondos federales. Por consiguiente, se buscará asegurar que estas auditorías e informes de monitoreo se evalúen e implementen, de manera efectiva, mediante las siguientes acciones:

- Asegurar que los informes y hallazgos de cada ente de control contengan el nivel de análisis de SEA y cada LEA incorporado, velando que el sistema opere de la forma planeada.
- Incluir en sesiones formales de cada Consejo Asesor de LEA y Consejo Escolar la revisión, discusión y recomendaciones alrededor de la información y hallazgos correspondientes a informes en cada nivel de supervisión.
- Los informes y hallazgos serán compartidos de manera amigable y transparente a nivel nacional para la consulta y uso de toda la Comunidad.
- Fortalecer la capacidad del DEPR para procesar, entender y gestionar los hallazgos de *Single Audit*, OIG, Contralor y el Gobierno federal, rindiendo cuentas a la Comunidad y a los órganos de gobernanza local sobre los resultados de dicha gestión.

7. IMPLEMENTACIÓN: SECUENCIA DE CAMBIO Y PILOTOS DE APRENDIZAJE

El plan de implementación tiene como función definir qué esfuerzos serán llevados en la implementación, cómo se estructurarán dichos esfuerzos, cuándo se realizarán, quiénes serán los responsables y con qué recursos contarán para hacerlo. A continuación, se presentan los criterios para el diseño del plan de implementación y las iniciativas de implementación propuestas.

Criterios utilizados para el diseño del plan de implementación

Muchas organizaciones gubernamentales se embarcan en procesos de transformación, pero únicamente un 20% logra cumplir con los objetivos trazados⁵. Esto no se debe a que las visiones de transformación sean demasiado ambiciosas, sino a que la planeación y ejecución de la implementación no consideró prácticas que han probado ser exitosas. En este sentido, para alcanzar la visión propuesta para el sistema de educación de Puerto Rico será necesario que la implementación contemple un conjunto de principios de diseño que han demostrado incrementar la probabilidad de éxito en las transformaciones de entidades gubernamentales:

1. Claridad de propósito y prioridades: el enfoque de la iniciativa IDEAR es la descentralización del sistema de educación y la eliminación de barreras críticas para el funcionamiento de las escuelas, como mecanismo para mejorar la calidad de la educación en la isla. Estos objetivos establecen un propósito claro y sin ambigüedad y permiten priorizar las iniciativas de cambio y enfocar los esfuerzos.
2. Coordinación y cadencia en la ejecución: el avance del proyecto debe procurar un equilibrio entre el tiempo necesario para una planeación meticulosa y la velocidad de la captura de los beneficios. La transformación debe procurar la captura de resultados tangibles al tiempo que se construye una base para el cambio estructural y sostenible. Esta agilidad debe balancearse con la coordinación de las iniciativas con otros esfuerzos que están ocurriendo en el Departamento y en la Administración de Puerto Rico en general.
3. Comunicación clara, transparente y recurrente: El plan debe contemplar la comunicación sostenida de la visión para el sistema, los objetivos, planes, avances y aprendizajes hacia la comunidad y los diferentes grupos de interés. Asimismo, es necesario contar con la retroalimentación de líderes y representantes que puedan aportar perspectivas diferentes al mejoramiento continuo del diseño y la transformación.

⁵ [delivering-for-citizens-how-to-triple-the-success-rate-of-government-transformations.pdf](#) (mckinsey.com)

4. Capacidad de cambio: Para materializar el cambio es necesario asegurar que los principales actores cuenten con las capacidades para asumir sus nuevos roles y responsabilidades. La construcción de estas capacidades exige un esfuerzo sostenido y sistemático para desarrollar, medir y reforzar la asimilación de los diferentes esfuerzos y herramientas que se empleen. Igualmente, es necesario considerar que las capacidades requeridas también evolucionarán rápidamente y deberán adaptarse los métodos y objetivos utilizados. De esta manera, la creación de capacidades debe trascender el horizonte de transición y convertirse en una función permanente dentro del sistema.
5. Compromiso consistente: La claridad que transmitan los principales actores y líderes con respecto a su compromiso con el cambio es uno de los factores clave para mantener la inercia y asegurar la continuidad de los esfuerzos de implementación. Por esta razón, es importante que se contemplen instancias de gobierno que permitan ratificar y reforzar las metas y la motivación entre el equipo de liderazgo y que se promueva la comunicación de logros a lo largo del proceso. Estos mecanismos deben ayudar a sostener y renovar el compromiso y la colaboración entre los diferentes actores y grupos de interés que participan en el proceso

Prioridades y secuencia de las transformaciones

La definición de cómo se deben implementar las transformaciones y la secuencia de implementación considera 4 elementos: el punto de partida del Departamento de Educación, la complejidad de ejecutar el cambio, las interacciones con otras agencias locales, federales y esfuerzos del Gobierno y la búsqueda del máximo impacto y aprendizaje en el corto plazo.

Algunos ejemplos de estos elementos son:

- Punto de partida del Departamento de Educación: los Consejos Escolares son elementos que ya existen en algunas escuelas mientras que los Consejos Asesores de LEA que nunca han existido.
- Complejidad de ejecutarlo: la expansión del número de LEA para que puedan enfocarse cada una en apoyar un grupo de escuelas, es un proceso complejo que requiere de un nivel de detalle de los procesos y de una búsqueda de personal adicional para poder ejecutarse.
- Interacciones con otras agencias locales y federales y esfuerzos del Gobierno: el rediseño de procesos como el de compras deben coordinarse y alinearse con los diseños y tiempos del proyecto de *Enterprise Resource Planning*

System (ERP) que está implementando el Gobierno de Puerto Rico, así como con las condiciones específicas establecidas por el Gobierno federal.

- La búsqueda del máximo impacto y aprendizaje en el corto plazo: la selección de las primeras escuelas para iniciar la implementación del modelo descentralizado mediante pilotos debe considerar probar el modelo en distintos tipos de geografías y características (escuelas urbanas vs. rurales, probar en diversas regiones). Pero el piloto no dará prioridad a implementar el modelo en escuelas que no sean representativas en el corto plazo debido a su complejidad y tampoco a ejecutar todos los procesos de una LEA en una primera fase.

Definición de las iniciativas de implementación

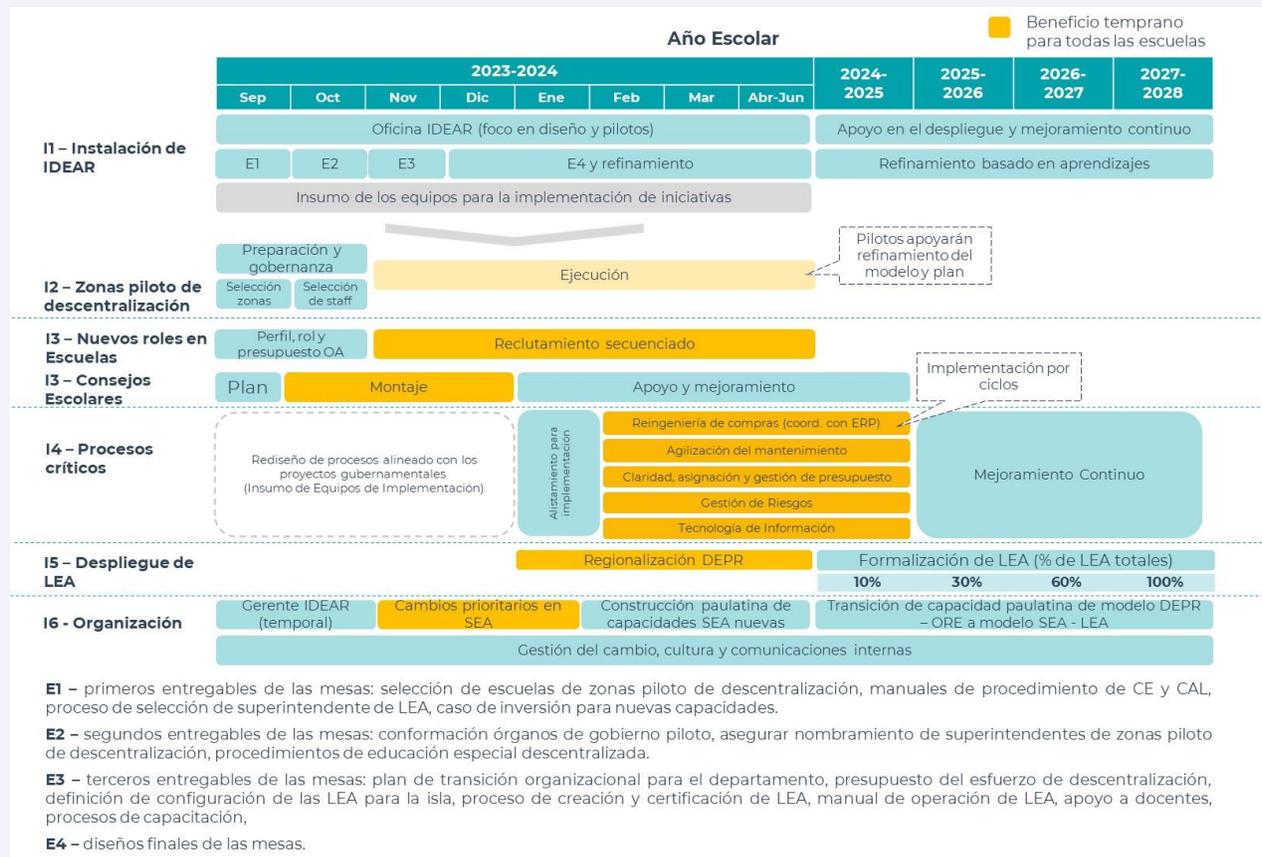
Para ello, se han definido una serie de iniciativas que permitirán en su conjunto lograr la transformación educativa. Estas iniciativas se adelantarán bajo una metodología ágil que asegure consistencia entre los distintos esfuerzos de la implementación y en el desarrollo de capacidades en la organización, efectividad de comunicaciones externas, oportunidad en la resolución de aspectos legales, el uso eficiente de recursos durante la ejecución, y evitar distracciones innecesarias que puedan deteriorar el desempeño en las escuelas. Las iniciativas propuestas de descentralización son:

- **Iniciativa #1** – Integración de la Oficina IDEAR al Departamento de Educación para asegurar la ejecución coordinada del plan de implementación en todos sus frentes
- **Iniciativa #2** – Desarrollo de tres pilotos para definir el proceso de creación y la certificación de las LEA
- **Iniciativa #3** – Fortalecimiento de la capacidad administrativa de todas las escuelas con nuevos roles en la estructura local y Consejos Escolares más efectivos
- **Iniciativa #4** – Reingeniería de procesos transversales necesarios para habilitar la autonomía efectiva de las escuelas, enfocándose en compras, mantenimiento de instalaciones, tecnologías de información, gestión académica, y asignación de presupuesto a escuelas.
- **Iniciativa #5** – Regionalización del DEPR bajo la nueva configuración, seguida de una formalización de las LEA, según se cumplan requisitos previos por parte de la comunidad en cada región, con el objeto de conformar la totalidad de las LEA en el menor tiempo posible.

- **Iniciativa #6** – Asegurar la transformación organizacional del nivel central del Departamento de Educación (SEA) para que provea los apoyos requeridos a los nuevos procesos y configuración de LEA.

Estas iniciativas se comenzarán durante el año escolar 2023-2024 y se proyecta que hayan culminado durante el año escolar 2027-2028.

Gráfico. Plan de implementación por iniciativas



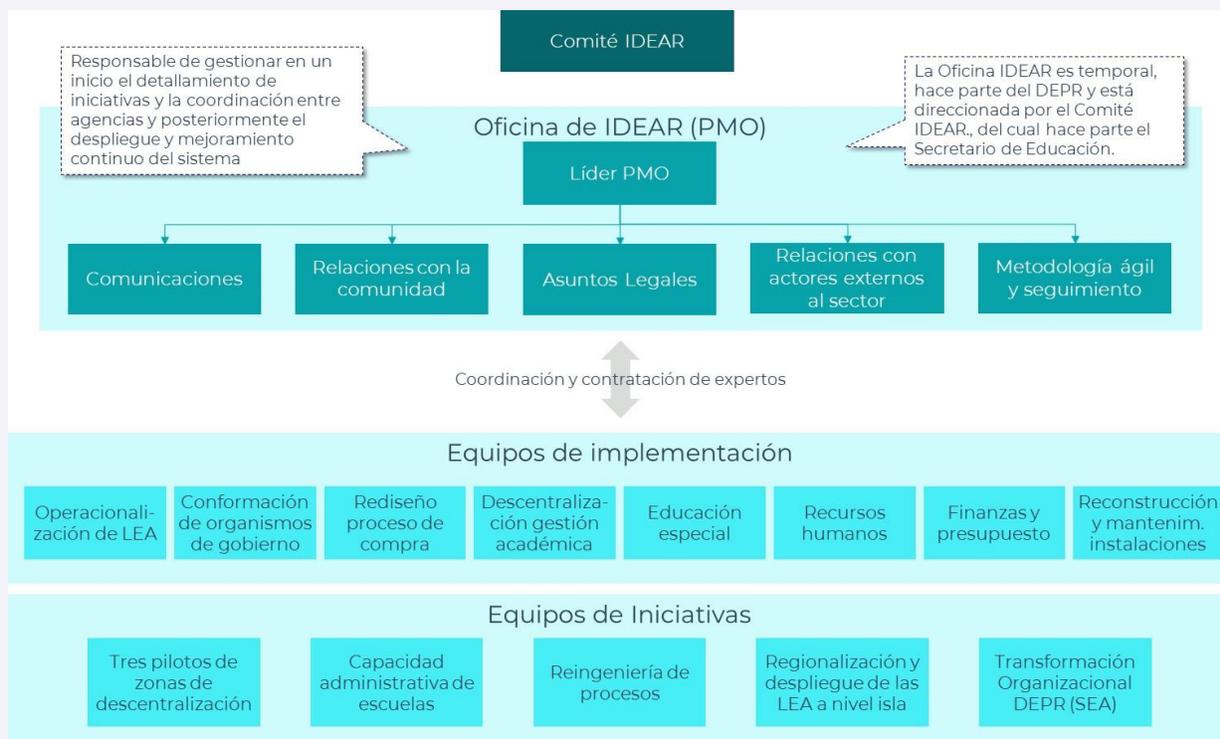
INICIATIVA #1 – INTEGRACIÓN DE LA OFICINA DE IDEAR AL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN PARA ASEGURAR LA EJECUCIÓN COORDINADA DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN. ESTA OFICINA CONTARÁ CON FONDOS DESIGNADOS PARA GARANTIZAR LA EJECUCIÓN EFECTIVA Y COORDINADA DE TODAS LAS ÁREAS DE TRANSFORMACIÓN VINCULADAS CON EL PROCESO DE DESCENTRALIZACIÓN

La transformación de la educación en Puerto Rico requiere no sólo ejecutar varias iniciativas de manera simultánea, sino asegurar la coordinación entre las iniciativas y el manejo oportuno de temas transversales. Para ello, se recomienda mantener la estructura del Comité Ejecutivo de IDEAR, para asegurar la transformación bajo un esquema de rendición de cuentas cada 60 días al Gobernador de Puerto Rico y la comunidad en general. Para permitir al Comité un liderazgo efectivo, se instalará la Oficina IDEAR en el Departamento de Educación, bajo la dirección y supervisión de la Secretaria del Departamento de Educación y rendirá informes de progreso periódicamente al Comité Ejecutivo IDEAR. La Oficina contará con equipos dedicados para la implementación de las recomendaciones y apoyo experto, seleccionados según la necesidad, y con acceso a la información requerida con el objetivo de construir métricas y realizar seguimiento internamente, así como dar visibilidad al público respecto al avance del plan de implementación.

La Oficina IDEAR será un ente temporal, con una duración mínima de 3 años y con opción de ser extendida a 5 años en caso de ser necesario, y estará compuesta por personal con la experticia requerida para llevar a cabo la ejecución del plan de implementación como validación de estructuras, presupuestos, modelaje financiero, etc. Sus principales funciones serán asegurar la transformación educativa mediante una metodología ágil y participativa que asegure la consistencia en el desarrollo de cultura y capacidades, la efectividad de comunicaciones externas, el involucramiento efectivo de la comunidad mediante la coordinación de reuniones periódicas, la oportunidad en la resolución de aspectos legales y la coordinación de recursos en la ejecución de estas iniciativas. La Oficina IDEAR se encargará de seleccionar expertos de Puerto Rico, otras jurisdicciones de EE. UU. y del mundo en la medida que sea necesario para atender estos asuntos.

El Comité IDEAR mantendrá su rol de supervisión a la Oficina IDEAR en el despliegue del modelo y fungirá como órgano transitorio para el gobierno y el direccionamiento del proceso de transformación y la rendición de cuentas al público en general durante la transformación.

Gráfico. Estructura de la Oficina IDEAR requerida para implementación.



Dentro de IDEAR se establecerán ocho equipos de implementación con el propósito de ejecutar acciones concretas en relación con el plan de implementación. Estos equipos se enfocarán en un principio en el detalle de las propuestas, la definición de procesos, la formulación de criterios y la creación de guías y manuales de operación. Posteriormente, serán responsables de incorporar lecciones aprendidas en los diseños y generar versiones finales para el despliegue del modelo. En términos generales, estos equipos estarán compuestos por miembros del DEPR, USED, OGP, representantes de la comunidad escolar, grupos sindicales y expertos en áreas específicas quienes serán nominados y elegidos por el comité IDEAR. El periodo de operación de los equipos de implementación se extenderá desde septiembre de 2023 hasta la finalización de la implementación, habilitando mecanismos para que el personal docente no pierda tiempo lectivo con su participación en estos equipos. Los equipos propuestos, así como sus principales objetivos, temas claves a tratar, principales hitos e integrantes, se presentan a continuación:

Equipo de implementación #1: Operacionalización de las LEA



Objetivo

- Definir el tamaño y la configuración de las futuras LEA.
- Definir las 3 zonas piloto de modelo LEA.
- Diseñar el proceso de regionalización y designación de las LEA.
- Diseñar el proceso de certificación local y federal de las eventuales LEA.
- Definir el modelo de operación y la organización de las LEA.
- Creación de manual de operación de LEA.
- Definir modelo de operación de servicios operativos de apoyo a estudiantes como transportación, comedores escolares, etc.



Temas Claves

- Definir criterios para conformar las 3 zonas piloto de modelo LEA y seleccionar las zonas, de forma que en su conjunto representen las situaciones más comunes y relevantes para el despliegue del modelo.
- Definir criterios específicos para inclusión de escuelas en las LEA a nivel isla.
- Diseñar escenarios de configuración de las LEA a nivel isla – número de las LEA y composición de cada LEA.
- Identificar los hitos requeridos por el gobierno estatal y federal para la creación de una LEA.
- Definir criterios y procesos para certificar las LEA, que sean conformes con la ley estatal (e.g. Ley 85-2018) y definiciones federales (e.g. 20 USC⁶).
- Especificar el diseño del modelo de operación y la estructura de las LEA.
- Identificar implicaciones clave para el funcionamiento de la LEA tras surtir el proceso de certificación, (e.g. fondos que podría recibir directamente del gobierno estatal o federal, conformación de capacidades y estructura organizacional).
- Preparar y liderar la aprobación de temas clave por parte de la legislatura.



Fechas

- Definición de las zonas piloto de modelo LEA: 30 septiembre de 2023.
- Definición de configuración de LEA: 30 noviembre 2023.
- Definición del proceso de creación y certificación de las eventuales LEA a nivel isla: 30 diciembre 2023.

⁶ USC 20 7801(30) define *Local Education Agency* como “a public authority legally constituted within a State for either administrative control or direction of, or to perform a service function for, public elementary schools or secondary schools in a city, county, township, school district, or other political subdivision of a State, or of or for a combination of school districts or counties that is recognized in a State as an administrative agency for its public elementary schools or secondary schools.”

- Definición de modelo de operación de servicios operativos de apoyo a estudiantes: 31 de enero de 2024.
- Manual de operación: 28 febrero 2024.



Participantes

- **Líder:** Representante del DEPR .
- Representante(s) de la comunidad escolar.
- Representante(s) de directores de escuela.
- Representante (s) de Superintendentes.
- Representante(s) del DEPR (Se recomienda que la Secretaría Auxiliar de Planificación participe de este equipo).
- Representante(s) de USED.
- Representante (s) de Gobierno.



Capacidades

- Expertos legales
- Expertos en sociología, demografía y planificación de Puerto Rico (e.g. miembros de la Junta de Planificación estatal o municipal).

Equipo de implementación #2: Conformación y fortalecimiento de los organismos de gobierno y definición del proceso de selección de los superintendentes de LEA



Objetivo

- Definir el proceso de conformación y manual de operación de los organismos de gobierno propuestos.
- Establecer el programa de fortalecimiento de los Consejos Escolares que asegure la participación efectiva de la comunidad escolar y el acompañamiento a los directores de escuela.
- Definir el proceso de selección efectivo y eficiente de superintendentes de LEA.
- Conformar la academia de líderes del DEPR.



Temas Claves

- Detallar la composición de los órganos de gobierno y sus mecanismos de participación basados en la transformación propuesta.
- Diseñar el proceso de conformación y selección de los miembros de los órganos de gobierno.
- Diseñar el programa de fortalecimiento de los Consejos Escolares que permita hacer efectivo su rol de monitoreo, acompañamiento y asesoría al director de escuela.
- Diseñar el proceso de selección de Superintendentes de LEA.
- Diseñar el proceso de evaluación de desempeño de directores de escuela y Superintendentes LEA.
- Realizar manuales de procedimientos y guías de contenido para la correcta operación de los organismos de gobierno,

asegurándose de tener como referencia la Ley de Escuelas de la Comunidad.

- Definir reglas para evitar conflictos de interés en la votación para posibles situaciones que se identifiquen en el equipo.



Fechas

- Proceso de conformación de los órganos de gobierno y de sus manuales de procedimiento: 30 octubre de 2023.
- Proceso de selección de superintendente: 30 octubre de 2023.
- Conformación de los órganos de gobierno que hacen parte del piloto: 30 de noviembre de 2023.
- Asegurar el nombramiento de los superintendentes de LEA piloto: 30 de noviembre de 2023.
- Puesta en marcha de la academia de líderes: 30 noviembre de 2023.



Participantes

- **Líder:** secretario de Educación.
- Representante(s) de la comunidad escolar.
- Representante(s) de directores de escuela.
- Representante(s) de los superintendentes.
- Representante(s) del DEPR.
- Representante(s) de Gobierno.
- Representante(s) del USED.



Capacidades

- Expertos en gobernanza.
- Expertos en asuntos legales / política pública.

Equipo de implementación #3: Rediseño integral del proceso de compra



Objetivo

- Detallar el proceso de compras – estado final y transiciones durante implementación.



Temas Claves

- Acompañar la identificación, contratación y desarrollo de asesorías expertas para la revisión de los procesos.
- Con base en los hallazgos y propuestas de los asesores expertos, establecer las atribuciones detalladas de la escuela, LEA y SEA, así como el rol de otras agencias en gestión de compras y monitoreo de las LEA.
- Identificar necesidades de ajuste a los sistemas de información para adecuarlos a los procesos revisados y definir los contratos o proyectos para desplegar los ajustes – asegurar alineación con el

proyecto de implementación de ERP para garantizar consistencia y evitar duplicación de esfuerzos.

- Asegurar la coordinación de la propuesta con los entes externos al DEPR involucrados en los procesos como la OGP, ASG, PRITS y el TPFA para el correcto desglose de los procesos.
- Dirigir la construcción y aprobación de guías de procedimiento de los procesos para el personal de la SEA y las LEA y las escuelas.
- Definir ciclos de implementación y entregables correspondientes.



Fechas

- Definición del proceso rediseñado: diciembre de 2023.
- Manuales de operación y guías: diciembre de 2023.



Participantes

- **Líder:** Representante del DEPR – compras.
- Representante(s) de la comunidad escolar.
- Representante(s) del DEPR – equipo de procesos compras.
- Representante(s) de Hacienda.
- Representantes del TPFA, OGP y PRITS.
- Representante(s) del USED.
- Representantes(s) de ASG.



Capacidades

- Expertos en rediseño de procesos.
- Expertos legales.
- Expertos en componente fiscal, presupuesto y/o finanzas.

Equipo de implementación #4: Descentralizar la gestión académica para lograr pertinencia y calidad en la escuela



Objetivo

- Diseño del proceso de operacionalización del modelo educativo y estrategias.
- Definir capacidades necesarias en todos los niveles del DEPR para llevar a cabo la descentralización académica.
- Diseñar un proceso de evaluación y desarrollo de personal docente.



Temas Claves

- Definir las capacidades necesarias en las escuelas, las LEA y el nivel central para llevar a cabo los pilares de transformación propuestos, diseñar capacitaciones requeridas.
- Realizar consultas con expertos académicos respecto a los métodos y herramientas de instrucción más efectivos.

- Realizar guías y manuales de utilización de dichas herramientas y métodos de instrucción.
- Diseñar proceso y material de evaluación docente.
- Asegurar alineación de propuesta con leyes estatales y federales (ESEA).
- El proceso de capacitación docente debe articular los esfuerzos realizados en todos los niveles del DEPR y responder a las necesidades de los docentes.



Fechas

- Guías y manuales de utilización de herramientas y métodos de instrucción: octubre 2023.
- Diseño del proceso de operacionalización de currículo: noviembre 2023.
- Diseño de proceso y material de evaluación docente: noviembre de 2023.
- Diseño de proceso de capacitación: noviembre de 2023.



Participantes

- **Líder:** Secretario de educación.
- Representante(s) de maestros o facilitadores.
- Representante(s) de directores de escuela.
- Representante(s) del DEPR – asuntos académicos.
- Representante(s) del USED.



Capacidades

- Expertos en academia.
- Expertos en asuntos legales estatales y federales.

Equipo de implementación #5: Educación Especial



Objetivo

- Definir plan de transición de responsabilidades del Centros de Servicio de Educación Especial (CSEE) a las escuelas y a las LEA.
- Definir capacidades requeridas en las LEA y en las escuelas para asumir responsabilidades del CSEE.
- Definir la nueva configuración de los CSEE.



Temas Claves

- Definir pasos a seguir para integrar al personal de los CSEE a las Escuelas o LEA.
- Definir capacidades adicionales requeridas para la transferencia de responsabilidades.
- Definir las funciones de los cargos integrados a las LEA, Escuelas y nivel central.

- Modificar manual de procedimientos general para la prestación de los servicios de Educación Especial en las Escuelas y las LEA.
- Diseñar guía de transición plan de transición detallada.
- Asegurar plan de transición que no genere traumatismos a los procesos actuales de la Secretaría Auxiliar de Educación.



Fechas

- Plan de transición incluyendo funciones en piloto: octubre de 2023.
- Manual de procedimientos de Educación Especial: octubre de 2023.
- Capacidades requeridas: noviembre de 2023.
- Nueva configuración CSEE: 30 noviembre 2023.



Participantes

- **Líder:** Representante del DEPR - Educación Especial.
- Representante(s) de los CSEE.
- Representante(s) de directores de escuela.
- Representante(s) de los superintendentes.
- Representante(s) del DEPR – Educación Especial.
- Representante(s) del USED.
- Representante(s) de maestros o facilitadores.



Capacidades

- Expertos en Educación Especial.
- Expertos en asuntos legales estatales y federales.

Equipo de implementación #6: Recursos Humanos



Objetivo

- Preparar el plan de transición organizacional requerido para cada una de las iniciativas del plan de implementación.



Temas Claves

- Definir estructuras temporales y fijas requeridas para cada etapa de implementación.
- Definir perfiles requeridos en todos los niveles del DEPR para asegurar la implementación.
- Definir capacidades y capacitaciones requeridas para implementar de manera efectiva cada una de las iniciativas propuestas.
- Definir plan de traslados de personal, en respuesta a la transformación organizacional del DEPR.
- Estructurar plan de selección y reclutamiento de personal necesario para el desarrollo de todas las iniciativas.

- Tener en cuenta el tipo de reclutamiento del personal según el caso, (transitorio, irregular, etc.), así como la dedicación requerida.
- Definir estrategia de gestión de cambio y plan a seguir.



Fechas

- Plan de transición organizacional: noviembre 2023.



Participantes

- **Líder:** Representante del DEPR – Recursos Humanos
- Representante(s) de superintendentes.
- Representante(s) del DEPR – Recursos Humanos.
- Representante(s) del USED.
- Representante(s) de OGP.
- Representante(s) de la Asociación de Maestros y el SPU.
- Representantes de OATRH.
-



Capacidades

- Expertos en diseños y transformaciones organizacionales.
- Expertos en recursos humanos y sistemas de mérito.
- Expertos en tecnología.

Equipo de implementación #7: Finanzas y presupuesto, monitoreo y ajuste de tecnología de información



Objetivo

- Asegurar la viabilidad financiera del modelo propuesto e identificar las principales implicaciones – costos, ahorros, inversiones, uso de fondos.
- Detallar los procesos de presupuestación, monitoreo y ajuste de tecnología de información.



Temas Claves

- Construir casos de negocio de las iniciativas e implementación.
- Identificar fuentes posibles de costo, ahorro e inversión.
- Establecer fuente de la financiación de las iniciativas (tipo de fondo, *grant*, programa, etc.).
- Adelantar, en caso de ser requerido, gestiones requeridas para solicitar y obligar los fondos, lo que incluye, pero no se limita, a planes de trabajo, reasignaciones presupuestales, etc.
- Realizar análisis financieros complementarios para acompañar las definiciones.
- Acompañar la identificación, contratación y desarrollo de asesorías expertas para la revisión de los procesos.

- Con base en los hallazgos y propuestas de los asesores expertos y establecidas en la Ley 18 de 1993 de Escuelas de la Comunidad, establecer las atribuciones detalladas de la escuela, LEA y SEA, así como el rol de otras agencias en gestión de presupuesto y monitoreo de las LEA.
- Detallar el proceso de asignación de fondos estatales y federales a las escuelas – reglamento y criterios de asignación.
- Identificar necesidades de ajuste a los sistemas de información para adecuarlos a los procesos revisados y definir los contratos o proyectos para desplegar los ajustes – asegurar alineación con el proyecto de implementación de ERP para garantizar consistencia y evitar duplicación de esfuerzos.
- Asegurar alineación de la propuesta con los entes externos al DEPR involucrados en los procesos como la OGP y el USED para la implementación correcto de los procesos.
- Dirigir el desarrollo y aprobación de guías de procedimiento de los procesos para el personal de la SEA y las LEA.
- Definir ciclos de implementación y entregables correspondientes.



Fechas

- Presupuesto: noviembre 2023.
- Definición de los procesos rediseñados: diciembre de 2023.
- Manuales de operación y guías: diciembre de 2023.



Participantes

- **Líder:** Representante de OGP.
- Representantes de la comunidad escolar.
- Representante(s) del DEPR – OFA, Presupuesto, Finanzas, Cumplimiento y OSIATD.
- Representante(s) del USED.
- Representante(s) de Hacienda.



Capacidades

- Expertos en presupuesto y finanzas.
- Expertos en rediseño de procesos.
- Expertos en mecanismos de control.
- Expertos en tecnología.

Equipo de implementación #8: Reconstrucción y mantenimiento de instalaciones.



Objetivo

- Identificar necesidades de reconstrucción y definir plan de acción.
- Detallar el proceso de mantenimiento de instalaciones – estado final y transiciones durante implementación.



Temas Claves

- Acompañar la identificación, contratación y desarrollo de asesorías expertas para la revisión de los procesos.
- Con base en los hallazgos y propuestas de los asesores expertos, establecer las atribuciones detalladas de la escuela, LEA y SEA, así como el rol de otras agencias en gestión de compras, mantenimiento, presupuesto y monitoreo de las LEA.
- Identificar necesidades de ajuste a los sistemas de información para adaptarlos a los procesos revisados y definir los contratos o proyectos para desplegar los ajustes – asegurar alineación con el proyecto de implementación de ERP para garantizar consistencia y evitar duplicación de esfuerzos.
- Asegurar el alineamiento de la propuesta con los entes externos al DEPR involucrados en los procesos, como la OGP y la AEP para el correcto cumplimiento de los procesos.
- Dirigir la construcción y aprobación de manuales de procesos para el personal de la SEA y las LEA.
- Definir ciclos de implementación y entregables correspondientes.



Fechas

- Definición de los procesos rediseñados: diciembre de 2023.
- Manuales de operación y guías: diciembre de 2023.



Participantes

- **Líder:** Representante del DEPR –OMEP.
- Representante(s) de la comunidad escolar.
- Representante(s) de Hacienda.
- Representantes de OGP y AEP.
- Representante(s) del USED.



Capacidades

- Expertos en infraestructura escolar.
- Expertos en rediseño de procesos.
- Expertos en expertos legales y en rediseño de procesos.

INICIATIVA #2 – DESARROLLO DE TRES PILOTOS PARA DEFINIR EL PROCESO DE CREACIÓN Y LA CERTIFICACIÓN DE LAS LEA

Se desarrollarán tres pilotos que permitan afinar el sistema de gobernanza, los procesos y la escala óptima de LEA para definir la configuración final y la estrategia de despliegue correspondiente, en aras de fortalecer a la escuela para atender el rezago académico. Los pilotos permitirán identificar lecciones aprendidas a incorporar en el despliegue del modelo y la conformación de la totalidad de las LEA. Las zonas piloto de modelo LEA se escogerán de manera que en su conjunto representen las situaciones más comunes y relevantes para el despliegue del modelo en toda la Isla y teniendo en cuenta propuestas de conformación por parte de la comunidad. Podrían incluir una mezcla de zonas vulnerables (e.g. municipios afectados por desastres naturales en el Sur), densas (áreas metropolitanas) o dispersas (rural), con condiciones geográficas diversas (montaña, costa), u otras características particulares. El conjunto de zonas elegidas como piloto de modelo LEA, conformadas por un grupo colindante de escuelas, deberán constituir un conjunto manejable desde la perspectiva operativa e incluir situaciones suficientemente ilustrativas de la Isla en su totalidad. Una vez identificados los tres grupos de escuelas piloto, se iniciará el proceso de conformación de zonas piloto de modelo LEA que comprenderá los siguientes pasos:

- Fortalecimiento de los Consejos Escolares – asegurar la conformación, los roles y el funcionamiento.
- Constitución de Consejo zonas piloto – elección y nombramiento de miembros y puesta en marcha.
- Designación del líder de la zona piloto – superintendente o encargado.
- Configuración de capacidades claves – asignación directa de equipos o apoyo al equipo de las zonas piloto.
- Creación de módulos de desarrollo de capacidades para los directores de escuelas – asegurar que el equipo de liderazgo está capacitado para la transformación del sistema hacia uno más participativo y transparente.

En las zonas piloto de modelo LEA, se adoptarán los cambios implementados en los procesos transversales y se iniciará el desarrollo de las capacidades claves propias de las zonas piloto en establecimiento de estructuras de gobernanza participativa e incluyente, en presupuesto, análisis de datos, gestión académica y desarrollo profesional. El desarrollo de estas capacidades se hará a nivel de las zonas piloto y de las escuelas mediante la definición del proceso correspondiente, la definición de métricas, la definición de las necesidades de capacitación al equipo, e inicio de operación. El desarrollo de procesos se hará a través de metodologías ágiles de iteración continua, dotando a los equipos de capacidad para ajustarse rápidamente



a las lecciones aprendidas durante el proceso. Las experiencias de los pilotos buscan, ante todo, crear conocimiento para la elaboración de una estrategia para el despliegue del modelo en toda la isla y el reglamento de operación de las LEA.

Adicional, la creación de una academia que desarrolle módulos de desarrollo de capacidades para los líderes de la zona piloto de modelo LEA (directores y superintendentes) y de la SEA y el desarrollo de un perfil detallado para los directores de escuela permitirá habilitar en el núcleo del sistema educativo las capacidades necesarias para aprovechar las facultades derivadas de la descentralización, asegurando que las condiciones dentro de la escuela permitan potenciar el desarrollo y aprovechamiento de los estudiantes, maximizando el valor y potencial del personal docente y personal no docente que sirve a las escuelas.

Bajo esta iniciativa, se proveerá la capacitación necesaria, el diseño de procesos, el acompañamiento en la configuración de las zonas piloto de modelo LEA y en la gestión de los hitos claves de transformación, alineado con lo establecido por el equipo de implementación de Operacionalización de las LEA. Este equipo aportará buenas prácticas que maximicen el éxito de la transformación y asegurarán la capacidad de ejecución requerida para darle la velocidad y contundencia al cambio requerido.

INICIATIVA #3 – FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD ADMINISTRATIVA DE TODAS LAS ESCUELAS CON NUEVOS ROLES EN LA ESTRUCTURA LOCAL Y CONSEJOS ESCOLARES MÁS EFECTIVOS

Los cambios de la transformación del sector dependen de una adecuada capacidad administrativa por parte de la escuela, que le permita gestionar su mayor autonomía operativa y académica, así como su participación en la gobernanza de la LEA. Para desarrollar esta capacidad, se fortalecerá la capacidad administrativa en cada escuela de la isla, con nuevos roles determinados de acuerdo con las condiciones particulares de cada escuela, para liberar tiempo del personal docente y del director de escuela para ser dedicado labores de índole educativo. Adicionalmente, se buscará el nombramiento íntegro y el funcionamiento efectivo de todos los Consejos Escolares, junto con los mecanismos de rendición de cuentas por parte del director de escuela. Esta iniciativa de implementación deberá ser detallada por los equipos de implementación de rediseño de conformación de organismos de gobierno y de recursos humanos.

La definición de nuevos roles se adelantará a partir de un entendimiento de las diferentes necesidades de escuelas en la Isla, con participación de los directores en el establecimiento de esas necesidades. El nombramiento del personal adicional para cada escuela se hará dando prioridad al personal interno del DEPR y bajo un proceso de reclutamiento y selección abierto, participativo y ágil apoyado por el Consejo Escolar y su director. Este proceso de selección desde la escuela se complementará con un plan de desarrollo profesional que capacite a los nuevos funcionarios en las áreas administrativas o académicas necesarias y particulares para cumplir su rol. Se espera que los directores de escuela estén involucrados en los procesos con apoyo del equipo regional y central, y cerrar el año escolar 2023-2024 con todas las plazas reclutadas.

La conformación de los Consejos Escolares iniciará con las zonas piloto de modelo LEA desarrolladas durante el 2023-2024. Se busca que todas las escuelas de la isla cumplan con tener un consejo debidamente constituido para finales del año escolar 2023-2024. Para ello, se acompañará a los directores en conformar o fortalecer su Consejo Escolar asegurando la selección democrática de sus miembros, la asignación completa de miembros y el programar las sesiones del año. Además, se capacitará al consejo en cuáles son sus funciones y atribuciones, alcance y se entregarán herramientas de gestión que apoyen la dinámica: calendario de reuniones del año, metodologías y documentos base para sesiones, y mecanismos de rendición de cuentas.

INICIATIVA #4 – REINGENIERÍA DE PROCESOS TRANSVERSALES NECESARIOS PARA HABILITAR LA AUTONOMÍA EFECTIVA DE LAS ESCUELAS, ENFOCÁNDOSE EN COMPRAS, MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES, TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN, GESTIÓN ACADÉMICA, Y ASIGNACIÓN DE PRESUPUESTO A ESCUELAS.

Durante el año 2023-2024, se implementarán los ajustes a los procesos transversales de compras, gestión de presupuestos, gestión de riesgos, mantenimiento de las instalaciones y tecnologías de información. Estos procesos afectarán a la totalidad de las escuelas. La intervención de los procesos transversales busca asegurar la agilidad requerida para responder a las necesidades de las escuelas.

Como prioridad, se seleccionaron procesos con un impacto directo en estudiantes y maestros que no requieren cambios estructurales relacionados con las LEA, que al inicio del programa estarían en proceso de piloto y sin desplegar plenamente. Para implementar estos cambios, se desarrollará una estrategia de intervención por ciclos que busque lograr impactos positivos en las escuelas durante el año escolar 2023-2024. Los cambios a los procesos tomarán en cuenta el apoyo requerido tanto por las LEA que se vayan conformando como por la organización actual, basada en ORE y un esquema centralizado, que continúe operando mientras se despliegan las LEA en su totalidad. Por ello, durante la transición, se empleará un modelo mixto de operación para acomodar este despliegue parcial del modelo. Además, se alinearán los proyectos que actualmente están en ejecución por parte del Gobierno de Puerto Rico como el ERP del Departamento de Hacienda y la Reforma del Servicio Público. Esta iniciativa de implementación deberá ser detallada por los equipos de implementación de Rediseño de Procesos, Recursos Humanos y Finanzas, según el proceso, identificando el desempeño actual de los procesos y sus determinantes, fijando objetivos ambiciosos de mejora, rediseñando flujos de trabajo para optimizar el gasto y tiempos de ejecución frente a la satisfacción de necesidades, e identificando los requerimientos de implementación en herramientas, tiempo, capacitaciones y costo.

- Compra de materiales, equipos y servicios: Se propone realizar tres ciclos de ajuste. El primer ciclo estará enfocado en simplificar la estructura de controles y de aprobaciones, permitiendo hacer más ágil el proceso de aprobación de las compras. Un segundo ciclo buscará emplear los recursos liberados con la simplificación para fortalecer el control sobre las compras, en forma estadística, *a posteriori* y ajustada al riesgo de las transacciones. Finalmente, el tercer ciclo, que iniciará de forma simultánea con el segundo, también aprovechando la mayor eficiencia en el nivel central, buscará ampliar las preaprobaciones o contratos para incluir la mayor cantidad posible de

compras bajo estas modalidades de contratación, en cumplimiento con la regulación estatal y federal aplicable.

- Gestión de presupuestos: Un primer ciclo estará concentrado en la ejecución del piloto en escuelas seleccionadas, donde se probará un nuevo proceso presupuestario para incrementar la autonomía de las escuelas. A base de este piloto, se obtendrá un diseño definitivo del proceso presupuestario, y así podremos identificar las capacidades requeridas a nivel SEA, LEA y escuela. Un segundo ciclo consistirá en la construcción de estas capacidades a nivel de SEA, y las habilidades, también en SEA, para desarrollar las capacidades en las LEA. Un tercer ciclo será acompañar y construir capacidades, desde la SEA, en las LEA, según se vayan conformando, o en estructuras regionales donde se decida implementar el proceso de presupuesto con anterioridad a la formalización de las LEA.
- Gestión de riesgos: Un primer ciclo de ajuste estará relacionado con implementar el monitoreo de los procesos de compra al interior del DEPR, con lo cual se habilitaría la eliminación de varios controles actuales y por tanto la simplificación del proceso. Los siguientes ciclos de ajuste estarían relacionados con el control interno al uso de recursos en procesos que se vayan descentralizando, inicialmente mantenimiento de instalaciones, procurando reemplazar de la manera más transparente posible el control exhaustivo centralizado actual con un control estadístico más eficiente. Finalmente, un tercer ciclo de ajustes estará relacionado con la implementación de los informes de OIG, el Contralor y *Single Audit* en las reuniones de los organismos de gobierno CAL y Consejos Escolares.
- Mantenimiento de instalaciones: Se propone realizar tres ciclos de ajuste al proceso. El primer ciclo buscará ampliar la cobertura y agilidad de los mecanismos de contratación disponibles actualmente. Esto incluye ampliar la oferta de proveedores relevantes de mantenimiento para el sector con registro en ASG (incluyendo subastas para proveedores integrales de servicios de mantenimiento) y ampliar el alcance o suscribir acuerdos municipales donde se determine la conveniencia a nivel local. Un segundo ciclo buscaría entregar la responsabilidad de priorizar, contratar y administrar los mantenimientos a las escuelas directamente, con el apoyo de las LEA que vayan conformándose o el DEPR directamente, incluyendo la asignación y gestión de un presupuesto específico para este rubro. Por último, un tercer ciclo estará orientado en avanzar conversaciones con AEP con miras a definir estrategias que permitan agilizar la prestación de servicios de mantenimiento conforme los convenios establecidos.

- Tecnologías de información: Esta capacidad a nivel de SEA acompañará todos los cambios de proceso. Para asegurar un acompañamiento óptimo, se diseñará de inicio una estructura y procesos para gestión de estándares e implementación de tecnologías de información al interior del DEPR, con recursos y alcance suficientes para adaptarse a los cambios previstos en el plan de la transformación.

INICIATIVA #5 – REGIONALIZACIÓN DEL DEPR BAJO LA NUEVA CONFIGURACIÓN, SEGUIDA DE UNA FORMALIZACIÓN DE LAS LEA, SEGÚN SE CUMPLAN REQUISITOS PREVIOS POR PARTE DE LA COMUNIDAD EN CADA REGIÓN, CON EL OBJETO DE CONFORMAR LA TOTALIDAD DE LAS LEA EN EL MENOR TIEMPO POSIBLE.

Tras designar las regiones que podrán constituirse en LEA, se reorganizará el DEPR de acuerdo con esas regiones, con una estructura regional mínima que permita implementar de manera gradual procesos transversales acorde al modelo de descentralización. Las regiones serán establecidas formalmente en LEA, otorgándoles una nueva gobernanza y entidad como agencia estatal, tras cumplirse requisitos previos establecidos por la respectiva comunidad escolar. De forma acorde, se ajustará la organización del nivel central (SEA) para prestar a las LEA establecidas, tal como lo establece el modelo de descentralización. Esta iniciativa de implementación deberá ser detallada por los equipos de implementación.

La regionalización del DEPR previa a la formalización de LEA tendrá el alcance necesario para permitir implementar ajustes a procesos transversales, contemplados en las demás iniciativas de implementación, de acuerdo con el modelo de descentralización. Con esta regionalización se busca minimizar la necesidad de diseñar procesos que sean únicamente transitorios, y/o esperar a la formalización de LEA para implementar cambios a procesos que impacten positivamente a todas las escuelas. De esta forma, podrán ajustarse procesos críticos, como el de compras, apoyado en la regionalización previa del DEPR, para que opere de forma muy cercana a la descentralización plena, aun cuando las LEA no hayan sido formalizadas en su totalidad.

La regionalización y posterior constitución formal de las LEA será la conformación de regiones que definirán los equipos de implementación.

Cada LEA designada, cuya región ya habrá sido incorporada al proceso de regionalización previa del DEPR, iniciará su proceso de creación y certificación, siempre en forma acorde con la ley estatal y las definiciones federales, cuando la comunidad lo solicite y cumpla con los requisitos de participación y estructura de gobernanza democrática, que serán ante todo la conformación de una gobernanza basada en consejos escolares y la elección de representantes comunitarios a los Consejos Asesores de LEA (CAL). Así, se espera la formalización de LEA ocurra por fases, iniciando con las primeras zonas piloto de modelo LEA al inicio del año escolar 2024-2025 y finalizando con la totalidad de las LEA a más tardar para finales del año escolar 2027-2028.

Al constituirse formalmente una LEA, la primera labor del CAL será impulsar y participar de la selección de candidatos a superintendente de LEA a base del perfil



establecido, y presentarlo para la evaluación y consideración de la Secretaria del Departamento de Educación. Una vez designado, el Superintendente comenzará operaciones según el reglamento de gobernanza previamente definido. El despliegue del modelo estará acompañado de procesos de capacitación y entrenamiento al personal que habiliten el desarrollo de capacidades críticas para operar las mismas. Igualmente, se soportará la gestión de cambio y cultura requeridos para la implementación del nuevo modelo. El ajuste de la estructura y las capacidades de la SEA para el acompañamiento y evaluación de la LEA, así como la integración de la academia de líderes, se realizará de forma consistente con el ritmo de conformación de las LEA en la isla, dentro del contexto de regionalización descrito que ya habrá adelantado previamente el DEPR. Durante la transición hacia la configuración de la totalidad de LEA, el DEPR deberá apoyar a escuelas bajo el modelo actual y el plenamente descentralizado. Este modelo mixto de apoyo se facilita al haberse regionalizado previamente el DEPR bajo la configuración de regiones definitiva.

INICIATIVA #6 – ASEGURAR LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL DEL NIVEL CENTRAL DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN (SEA) PARA QUE PROVEA LOS APOYOS REQUERIDOS A LOS NUEVOS PROCESOS Y CONFIGURACIÓN DE LEA.

La transformación del DEPR hacia el modelo de descentralización propuesto implica el ajuste de la organización para conformar la SEA planteada por la descentralización. El esfuerzo de reorganización debe ser consistente con el estado de los procesos en cada momento de la transformación, y en particular con el estado de desarrollo de la configuración de LEA. Habrá estructuras temporales en SEA durante el proceso de cambio, y la estructura definitiva de SEA sólo estará implementada tras configurarse la estructura completa de LEA al finalizar la transición.

La Oficina de IDEAR tendrá como función principal liderar y asegurar el proceso de transformación dentro del Departamento. El director de la Oficina se reportará directamente al secretario de Educación, y coordinará los cambios organizacionales de la SEA. De igual modo, será responsable de liderar el esfuerzo en gestión del cambio y cambio cultural al interior del Departamento requerido para operativizar el nuevo modelo.

La transformación organizacional de SEA comprenderá todas las áreas del DEPR actual, incluyendo las funciones académicas y de educación especial, para asegurar que apoyen de forma adecuada el proceso de transformación, identificación de personal a nuevas posiciones, definición de funciones, programas de capacitación y desarrollo profesional. Esta transformación implica que habrá movimientos de personal que respondan a las nuevas capacidades que se estén formando en al SEA y las LEA, los cuales se harán dentro del marco de los acuerdos de personal previamente establecidos. En este propósito, la Oficina de IDEAR interactuará con el equipo de implementación de Recursos Humanos. Además, la academia de desarrollo de líderes estará en funcionamiento en paralelo a la transformación organizacional.

8. CONCLUSIÓN Y CIERRE

Este documento constituye las recomendaciones sobre la estrategia y el marco de acción para implementar la política pública de un proceso organizado y escalonado en la descentralización del Departamento de Educación. Según expresa la Orden Ejecutiva que creó la Iniciativa para la Descentralización Educativa y Autonomía Regional (IDEAR), esta política pública busca:

“... que se segreguen las funciones propias de la SEA de las funciones correspondientes al organismo local educativo y estas últimas pasen a ser ejercidas con mayor autonomía en las estructuras de las ORE que resulten del diseño del modelo descentralizado. Una vez las ORE cuenten con un andamiaje administrativo y organizacional adecuado, éstas serán designadas como LEA y asumirán sus responsabilidades conforme a la normativa aplicable y las prácticas usuales del modelo a nivel federal. Durante el proceso de implementación de esta Orden Ejecutiva, se deberá promover el mejoramiento de la calidad de los servicios educativos que reciben los estudiantes, así como procurar el uso óptimo de los fondos federales a los cuales el Departamento tiene acceso.”

El Comité Ejecutivo de IDEAR buscará apoyar la continuada orientación, comunicación y discusión con la comunidad de esta política pública; supervisar la implementación de las recomendaciones contenidas en este documento, o variaciones de las mismas que surjan de la discusión pública; facilitar a los funcionarios del Departamento y miembros de la comunidad operar efectivamente dentro del nuevo modelo; y en general interactuar según se requiera con las agencias del gobierno Estatal y Federal, y miembros de la comunidad para asegurar que la política pública produzca los beneficios buscados para el pleno desarrollo de los estudiantes.

9. AGRADECIMIENTOS

Desde IDEAR, se desea expresar profunda gratitud y reconocimiento a cada uno de los que han participado en el desarrollo y realización de este esfuerzo monumental en pro de la transformación de la educación de Puerto Rico. La educación, siendo el pilar fundamental del desarrollo económico y progreso de nuestra Isla, es la herramienta principal para la creación y desarrollo de profesionales, de modo que nuestros niños tengan acceso a mercados competitivos.

La transformación educativa aquí recomendada es el resultado tangible de la dedicación y esfuerzo colectivo de individuos, gremios y entidades comprometidas con un futuro mejor para todos. En este momento significativo, se quiere hacer un reconocimiento especial a aquellas personas cuyo trabajo y compromiso han sido la base fundamental para la creación de este documento:

Al señor Gobernador de Puerto Rico, Hon. Pedro Pierluisi, quien reconoce la necesidad de diseñar una estructura interna descentralizada, en beneficio de nuestros estudiantes. Ante ello, promulgó la Orden Ejecutiva OE-2023-014, estableciendo la Iniciativa para la Descentralización Educativa y Autonomía Regional (IDEAR) y creando este Comité Ejecutivo a cargo de desarrollar una estrategia y un marco de acción para la transformación del Departamento de Educación de Puerto Rico.

A los distinguidos miembros del Comité Directivo: Lcdo. Juan Carlos Blanco, Noelia García, Dra. Yanira Raíces, CPA. Francisco Parés, Chris Soto, Dra. Ana María García Blanco, Prof. Víctor Bonilla, Benjamín Borges y Lcda. Ana María Rodríguez Nogués, cuya representación abarcó diversas perspectivas y sectores, contribuyendo de manera invaluable al desarrollo de las estrategias que ahora guiarán la continuación de esta iniciativa.

Al secretario Miguel Cardona y los miembros del Departamento de Educación de Estados Unidos que participaron en el proceso, cuya visión y apoyo permanente han sido esencial para enriquecer y fortalecer este camino hacia la excelencia educativa. A los expertos Christina Kishimoto, Richard Lemons, Vanessa Carlo-Miranda, Tameria Lewis, Sylvette Santiago, Esthela Allison, Pedro Noguera, Pedro Rivera, Janice Petrovich, Samuel E. Abrams, Miguel Pabón y Leopoldo Navarro quienes guiaron desde su conocimiento y experiencia las definiciones para asegurar la incorporación de aprendizajes que puedan ser valiosos para Puerto Rico.

A los voluntarios y miembros comprometidos, a todo el equipo de facilitadores, cuya colaboración hizo posible el desarrollo de los espacios de participación en la comunidad y a toda la comunidad que dio un paso al frente para contribuir en la



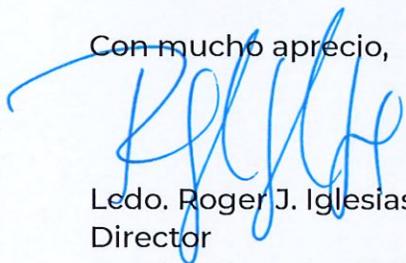
transformación educativa, aportando su experiencia, conocimientos y anhelos con generosidad y pasión.

Al dedicado equipo del Departamento de Educación de Puerto Rico, cuyo incansable esfuerzo semana tras semana se reflejó en el desenlace de esta iniciativa, demostrando su compromiso inquebrantable con la educación transformadora.

Se extiende también un sincero agradecimiento a los diferentes gremios que día tras día trabajan incansablemente por el mejoramiento y avance educativo. Su labor es esencial en la construcción de un sistema educativo sólido y resiliente.

Por último, pero no menos importante, se agradece a la comunidad educativa en su totalidad: directores y docentes comprometidos, estudiantes deseosos de aprender, padres, madres o encargados involucrados, la comunidad no docente y a todos aquellos que creen en el poder de la educación. Son ustedes la razón de ser y el motor detrás de este esfuerzo colectivo.

Con mucho aprecio,



Ledo. Roger J. Iglesias
Director
Comité Ejecutivo IDEAR

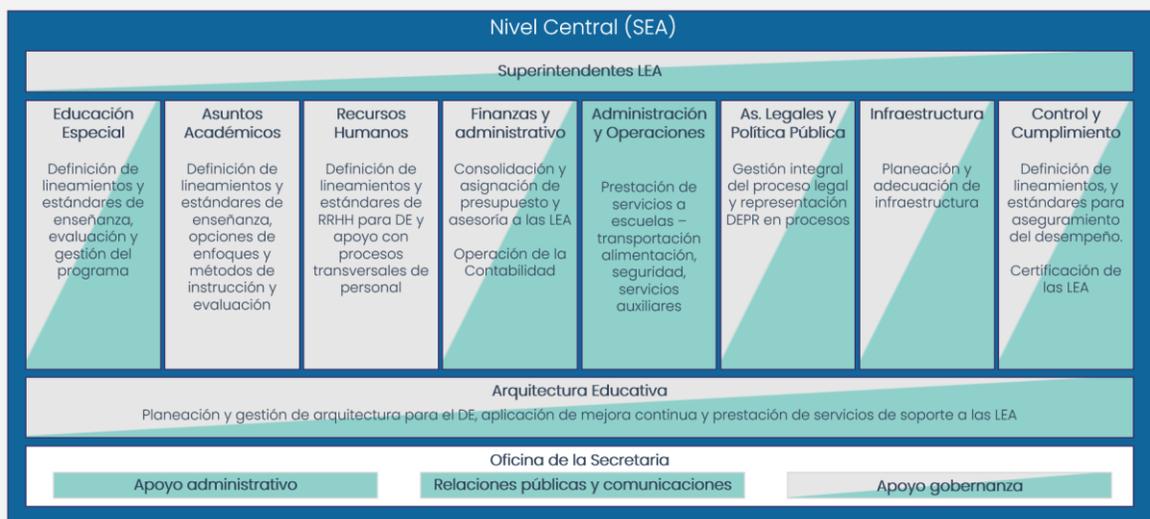
10. APÉNDICE

Los apéndices presentados en esta sección no deben considerarse como definiciones definitivas. Se incluyen para servir como fuente adaptable de orientación que será detallada por los equipos de implementación propuestos en este informe.

Apéndice 10.1 – Funciones propuestas

Alcance de las funciones propuestas para la SEA:

Proponemos una SEA enfocada en definir lineamientos y acompañar a las LEA en fortalecer sus capacidades – algunas áreas mantienen su vocación de prestación de servicios.



Política pública y lineamientos

Servicios a las LEA y escuelas

21

Alcance de las funciones propuestas para las LEA:

Proponemos una LEA enfocada en apoyar la gestión de las escuelas, fortaleciendo sus capacidades de gestión.



Apéndice 10.2 – Perfil del superintendente de la LEA y proceso de selección y evaluación

Perfil del superintendente LEA:

Para determinar el perfil del superintendente LEA, se llevó a cabo un *benchmark* en el que se revisaron 85 perfiles de 29 estados de los Estados Unidos. Se decidió dar mayor relevancia a la formación académica en educación y a la experiencia en liderazgo educativo, en lugar de la experiencia administrativa. En el proceso de selección, se busca empoderar al Consejo LEA al otorgarle la responsabilidad de evaluar y proponer a los candidatos que posteriormente serán evaluados por el secretario de Educación para el nombramiento final. Esta medida tiene como objetivo descentralizar el sistema y otorgar mayor autonomía a los Consejos Asesores LEA en sus decisiones.

Perfil	Proceso de Selección Propuesto
<p>Educación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparación Universitaria en carreras relacionadas con la educación, desarrollo humano y ciencia del aprendizaje; liderato de proyectos educativos y de escuelas elemental, o secundaria. • Maestría en Educación, Ciencia del Desarrollo y el Aprendizaje, Currículo y Administración Educativa o un área relacionada. • Doctorado en Educación (deseable, mas no obligatorio). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consejo Asesor LEA abre convocatorias e inicia proceso de selección de candidatos a superintendente. 2. Consejo Asesor LEA evalúa los méritos de los perfiles de los candidatos y envía lista de tres candidatos recomendados (terna) al secretario de Educación de Puerto Rico. 3. Secretario de Educación acoge las recomendaciones y selecciona uno de los candidatos propuestos o, rechaza las recomendaciones, de no hallarlas debidamente justificadas, y las devuelve al Consejo Asesor LEA, explicando su decisión.
<p>Experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al menos 5 años de experiencia exitosa en docencia (magisterio). • Al menos 5 años de experiencia exitosa en administración educativa K-12 (regularmente 5 años)—dirección de escuela. • Experiencia en cargos de liderazgo educativo - director de escuela, asistente de superintendente. 	
<p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo en educación e instrucción, formación de equipos y comunidad, trabajo colectivo y sana convivencia. • Supervisión de Administración – manejo de finanzas y presupuesto complejos. • Comunicación y buenas relaciones - con la comunidad educativa, familias, y supervisores, miembros del Consejo. • Entendimiento de particularidades del Estado - conocimiento de las leyes y regulaciones. • Trabajo eficiente con Stakeholders - relación asertiva con distintas personas involucradas en el proceso educativo. 	

Proceso de selección del Superintendente:

Con el proceso de selección de superintendente se espera aumentar la participación de la comunidad a través del Consejo Asesor de LEA con el propósito de fortalecer el principio de mérito y transparencia del proceso. La propuesta implica que el Consejo podrá proponer los candidatos a Superintendente para consideración del secretario, con base en el siguiente proceso:

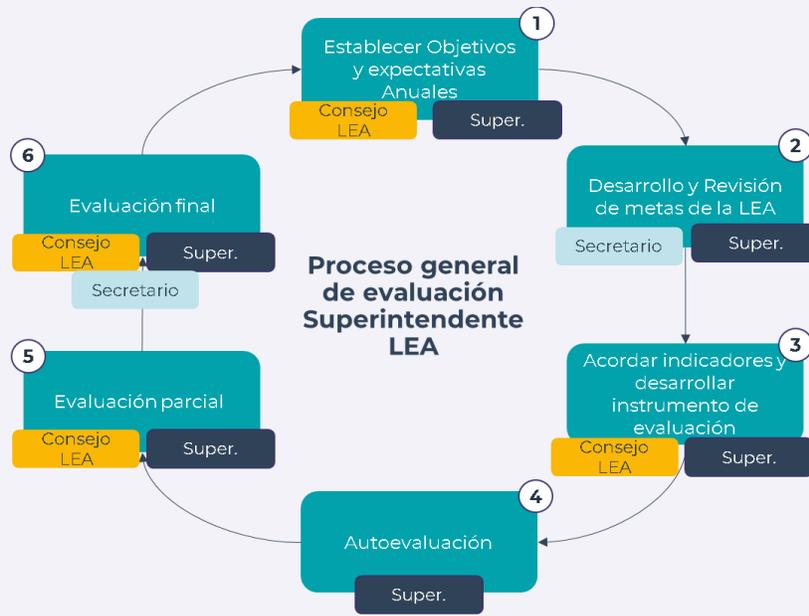
- El Consejo Asesor de LEA abre convocatorias e inicia proceso de selección de candidatos a Superintendente.
- El Consejo Asesor de LEA evalúa los méritos de los perfiles de los candidatos asegurándose que cumplan con los requisitos establecidos. Con ello, da inicio al proceso de entrevistas.
- Una vez completado el proceso de selección inicial, el Consejo Asesor de LEA envía lista de 2 o 3 candidatos recomendados al secretario de Educación de Puerto Rico. Este proceso se hará público con el propósito de dar visibilidad y transparencia, así como *accountability* a la decisión del secretario.
- Secretario de Educación acoge las recomendaciones y selecciona uno de los candidatos propuestos o, rechaza las recomendaciones en caso de no hallarlas debidamente justificadas, y las devuelve al Consejo Asesor de LEA, explicando su decisión.

Las definiciones del perfil y requisitos se evaluarán y acordarán en el equipo de implementación propuesto para gobernanza durante el proceso de implementación

Proceso de evaluación del Superintendente:

El proceso de evaluación del Superintendente constituye un medio para asegurar la rendición de cuentas, robustecer el proceso de desarrollo profesional y fortalecer la relación entre el Consejo Asesor de LEA y el superintendente.

Por lo anterior se propone un proceso de evaluación flexible que adapte a las necesidades de las LEA e integre al Consejo, al Superintendente y al secretario de Educación. Es fundamental destacar que, al comienzo del año, el superintendente y el Consejo deben llegar a un consenso respecto a las expectativas en términos de metas y resultados esperados para la LEA. Además, deben concordar las medidas que se emplearán para determinar si se ha alcanzado un objetivo específico. La evaluación del desempeño de cada meta y expectativa debe cimentarse en información suficiente y opiniones fundamentadas, con el propósito de evitar sesgos personales.



Los estándares para la evaluación serán acordados en la mesa de Gobernanza. Como punto de partida, el *American Association of School Administrators* publica en su página una serie de indicadores que los consejos y el superintendente podrían evaluar.

Apéndice 10.1 – Mecanismos para elevar situaciones

En la actualidad, y según el reglamento vigente de consejos escolares, es responsabilidad de los miembros del consejo reportar cualquier acción irregular identificada en los documentos provistos por las escuelas, de tal forma que se pueda analizar, subsanar o corregir. Dichas situaciones se canalizarán a través de la LEA y su evaluación se realizará con la asistencia del personal regional. Para el caso de los consejos asesores de LEA, funcionará de igual manera, pero las situaciones se elevarán a la SEA y serán evaluadas por el personal de la oficina central.

Mecanismos para elevar Consejo Escolar	
Ejemplos de instancias para elevar	Insumos disponibles para revisar
<ul style="list-style-type: none"> • Reporte de hallazgos o irregularidades a la LEA - formal a través de PUQ (procedimiento uniforme de queja) o informal. • Reporte al oficial de Apoyo a la gobernanza de la LEA. • Divulgación de irregularidades a la comunidad escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de monitoria de LEA a escuela (por control interno rutinario o por solicitud del consejo). • Reporte anual de la escuela con sus resultados vs. metas planteadas. • Reporte anual de gestión del presupuesto y del gasto. • Reporte / <i>dashboards</i> de la LEA con métricas de desempeño de las escuelas.
Mecanismos para elevar Consejo Asesor LEA	
Ejemplos de mecanismos / instancias para elevar	Insumos disponibles para revisar
<ul style="list-style-type: none"> • Reporte de hallazgos o irregularidades a la SEA - formal a través de PUQ (procedimiento uniforme de queja) o informal. • Reporte al oficial de Apoyo a la gobernanza de la SEA. • Divulgación de irregularidades a la comunidad escolar 	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte de auditoría OIG a la LEA. • Reporte de auditoría de la Contraloría a la LEA. • Reporte de <i>Single Audit</i>, incluyendo análisis de la LEA. • Reporte del <i>Third Party</i> frente a transacciones de la LEA. • Informe auditoría interna de SEA a LEA. • Reporte anual de gestión de LEA. • Reporte anual de gestión del presupuesto y del gasto. • Reporte / <i>dashboards</i> de la SEA con métricas de desempeño de las LEA.

Apéndice 10.2 - Perfil Oficiales de Apoyo a la Gobernanza

Para coordinar, gestionar y velar por el correcto funcionamiento del modelo de gobernanza, se designarán 2 cargos de oficiales de Apoyo a la Gobernanza (uno a nivel SEA y uno por cada LEA). Su rol será acompañar a los consejos escolares de su región o a los consejos asesores de LEA, según sea el caso, a conformar estos organismos, asegurar la periodicidad, acompañar las reuniones, aportar a la agenda, articular los consejos con los líderes de la escuela o la región y levantar asuntos críticos, entre otros. A continuación, el detalle del alcance y funciones de este rol.

Oficial de Apoyo a la Gobernanza	
Alcance	<ul style="list-style-type: none">• Velar por el correcto funcionamiento del sistema (cumplimiento de reuniones, metas, escalamiento de riesgos...)• Formular agenda temática para órganos de gobierno (Oficial en SEA para Consejos Asesores de LEA y Oficial en LEA para Consejos Escolares).• Gestionar el presupuesto para el sistema de gobernanza.• Diseñar plan de gestión del conocimiento y capacitación (Gestiona plan de certificación de miembros – mediano plazo).
Funciones Principales	<ul style="list-style-type: none">• Gerenciar la formación de capacidades a todo nivel.• Liderar la gestión del conocimiento.• Acompañar agenda de asambleas de elección.• Acompañar agenda de reuniones.• Asistir como apoyo a las sesiones de Consejos Asesores LEA y Consejos Escolares (según atribución de cargo).• Apoyar al Superintendente y Director de Escuela (y lo visita) para el montaje del Sistema.• Realizar seguimiento a agenda temática.• Gestionar plataforma tecnológica.• Gestionar retroalimentación de miembros.• Presentar reportes de seguimiento del Sistema.• Presentar semestralmente informe de evaluación del Sistema.• Publicar regularmente los adelantos y conquistas del Sistema.

Apéndice 10.3 – Visión de sistema y selección miembros de los consejos asesores LEA y consejos escolares

Es fundamental comprender las diferencias entre los consejos LEA y los consejos escolares. Se espera que los consejos escolares funjan como la mesa de “gobierno” de la escuela, con amplia participación de los sectores representados. Los consejos escolares colaboran con el director de escuela, incidiendo en las decisiones críticas ejecutivas, con el fin de atender las necesidades e intereses de la comunidad escolar local. Tienen un rol de participar en la selección y evaluación del director de escuela y en elevar asuntos críticos a la LEA. Por su parte, se espera que los consejos LEA operen al servicio de la comunidad escolar de la región, incidiendo para que la visión y estrategia de mediano plazo de la LEA esté alineada con las necesidades de la comunidad y promoviendo que las escuelas tengan lo que necesitan para operar de forma óptima.

Visión de sistema consejo escolar + consejo asesor LEA

		Consejo Escolar	Consejo Asesor LEA
Recomendación		Fortalecer y aprovechar Consejos Escolares ya existentes en Puerto Rico	Constituir Consejo asesor ciudadana para las LEAs
Propósito		<ul style="list-style-type: none"> Alimentar las decisiones ejecutivas de la escuela atendiendo los problemas e intereses específicos de la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Proveer la visión y estrategia de mediano plazo para la LEA que asegure la participación y pertinencia regional.
Funciones	Desarrollo estratégico	<ul style="list-style-type: none"> Participar en decisiones críticas que permitan desarrollar la escuela y atender las necesidades e intereses con base en la realidad local (e.g., definición presupuesto y metas). 	<ul style="list-style-type: none"> Participar en el plan estratégico de la LEA en servicio de la comunidad, para que apoye el desarrollo de escuelas según sus necesidades y de sus estudiantes.
	Inspección	<ul style="list-style-type: none"> Velar por el cumplimiento de planes, misión y metas de la escuela. Realizar seguimiento al progreso escolar. Velar por la ejecución y manejo de fondos. 	<ul style="list-style-type: none"> Velar por cumplimiento de planes y presupuesto de LEA con base en los de escuelas y revisar informes auditoría. Recibir quejas o peticiones de Consejos escolares. Promover la gestión de servicios de la LEA hacia escuelas.
	Desarrollo de Personas o equipo	<ul style="list-style-type: none"> Participar en selección y evaluación Director de escuela. Velar por el cumplimiento de planes de desarrollo del personal de la escuela. 	<ul style="list-style-type: none"> Recomendar candidatos para superintendente LEA Brindar recomendaciones para desarrollo de capacidades en LEA y escuelas.
Perfiles		<ul style="list-style-type: none"> Miembros de la comunidad escolar local. Conocimiento específico de escuela y su entorno. 	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento de región y necesidades de escuelas. Conocimiento especializado - educación, gestión y desarrollo de capacidades.
Valor del sistema integrado (Consejos escolares y LEA)		<ul style="list-style-type: none"> Consejo permite visibilidad y participación en la ejecución resultados en la escuela (transparencia). Retroalimenta pertinencia de planes y acciones de LEA. 	<ul style="list-style-type: none"> Consejo asegura cumplimiento de funciones de servicio de LEA hacia las escuelas. Vela por la consistencia en la visión y servicio regional.

Composición de los Consejos Escolares

El Consejo Escolar contará con la participación de los representantes de la comunidad y de los funcionarios de la escuela. Además de los miembros establecidos por el reglamento vigente, se propone agregar a un representante de la comunidad. Además, la cantidad de estudiantes, padres o madres y maestros en el Consejo se probará en los pilotos según el tamaño y niveles de la escuela. Para brindar apoyo a la gobernanza, también, se contará con el respaldo del oficial de

apoyo a la transformación. A continuación, se detallan los miembros del consejo y el proceso de selección que se seguirá para su designación.

Miembro ⁽¹⁾	Tipo representación	Voz / voto	Número miembros		Método selección
			Alternativa A	Alternativa B ⁽²⁾	
Director Escuela	Funcionario escuela	Voz y voto	1	1	Oficial Ejecutivo del consejo
Maestros ⁽³⁾	Funcionario escuela	Voz y voto	2	3	Votación en asamblea de maestros/as – por nivel
Personal no docente	Funcionario escuela	Voz y voto	1	1	Votación entre el personal de la escuela no docente
Personal de apoyo	Funcionario escuela	Voz y voto	1	2	Votación entre personal de apoyo a la docencia
Padre/Madre	Representante comunidad	Voz y voto	2	3	Votación en asamblea de familias por nivel
Estudiante	Representante comunidad	Voz y voto	1	2	Votación asamblea de estudiantes de cuarto grado en adelante
Miembro de la comunidad	Representante comunidad	Voz y voto	1	1	Indefinido, que definirá la comunidad de la escuela
Oficial de apoyo a la gobernanza LEA	Servidor público	Voz	1	1	Cargo en la LEA para apoyar la gobernanza de escuelas
Total			9 voto + 1	13 voto + 1	

(1) Vigencia: 2 años - se permite 1 término adicional consecutivo. Se elige Presidente y Secretario por votación de los miembros del Consejo Escolar una vez constituida.

(2) El número de integrantes estará en función del tamaño de la escuela; en ningún caso podrá ser número par.

(3) Se debe asegurar representatividad de docentes según tipo de escuela y procurar (según pertinencia) que al menos un docente tenga experiencia / representatividad de educación especial.

Composición de los Consejos Asesores LEA

Para asegurar que el Consejo LEA promueva la pertinencia regional mediante una participación activa y diversa, se propone que su conformación sea representativa de la comunidad escolar. Además, se contará con la participación de un oficial de apoyo a la gobernanza que trabajará directamente la mano con la Oficina de Transformación Escolar, quien supervisará y respaldará el desarrollo y la evolución del Consejo. De esta manera, se busca garantizar la equidad en la toma de decisiones. A continuación, se detallan los miembros del Consejo y el proceso de selección que se seguirá para su designación con sus funciones.

Miembro ⁽¹⁾	Tipo representación	Voz / voto	Número miembros	Método selección
Director Escuela	Funcionario escuelas	Voz y voto	1	Perfil mínimo sugerido validado por votantes de Consejos Escolares
Maestro	Funcionario escuelas	Voz y voto	2	Perfil mínimo sugerido validado por votantes de Consejos Escolares
Personal no docente	Funcionario escuelas	Voz y voto	2	1. Perfil mínimo sugerido validado por votantes de Consejos Escolares 2. Representante de la LEA
Padre/Madre	Representante comunidad	Voz y voto	2	Perfil mínimo sugerido validado por votantes de Consejos Escolares
Representante de la Educación Superior	Representante comunidad	Voz y voto	1	Perfil mínimo escogido por la comunidad escolar
Representante empresarial / comunidad	Representante comunidad	Voz y voto	1	Perfil mínimo sugerido validado por votantes de Consejos Escolares
Estudiante	Representante comunidad	Voz ⁽²⁾	1	Participante de Consejos Escolares elegido por votación entre los Consejos
Representante de oficiales electos locales (Alcalde o Asambleísta)	Servidor público	Voz y voto	1	Alcalde o representante elegido por votación entre los Alcaldes de la región
Representante de la administración central	Servidor público	Voz y voto	1	Nombrado por Gobernador
Rep. Educación Especial	Servidor público	Voz y voto	1	Facilitador o funcionario de la LEA del área de Educación Especial
Oficial de apoyo a la gobernanza SEA	Servidor público	Voz	1	Cargo en el DEPR a nivel central encargado de velar por el proceso de gobernanza.
Total			12 voto + 2	

(1) Vigencia: 5 años. Se elige Presidente y Secretario por votación de los miembros del Consejo Escolar una vez constituida. Los miembros de las escuelas en el Consejo no deberían pertenecer a una misma escuela.

(2) A medida que evoluciona y madura el sistema, se podrá contemplar si el estudiante puede tener voz a partir de una edad o nivel determinado.

Apéndice 10.4 – Propuesta modelo: gestión presupuestaria y financiera

SEA	LEA	ESCUELA
<ul style="list-style-type: none"> • Da lineamientos frente al proceso de presupuesto. • Asesora a las LEA en la elaboración de presupuestos participativos con sus escuelas y el manejo de fondos federales y estatales. • Desarrolla capacidad de gestión presupuestal en LEA. • Revisa y consolida los presupuestos de escuelas y de la LEA. • Solicita a la OGP la disponibilidad de presupuesto. • Asigna el presupuesto a LEA y a las escuelas con base en lo aprobado y por la fórmula <i>per pupil</i>. • Monitorea la ejecución presupuestaria de LEA y reporta el consolidado. • Recibe, gestiona y monitorea los fondos estatales y federales. • Gestiona y consolida la contabilidad. • Realiza análisis financieros para soportar toma de decisiones. • Define y administra el presupuesto requerido para su labor de planificación y apoyo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elabora presupuesto de la LEA con visión integral de fondos estatales y federales. • Acompaña a las escuelas en la identificación de necesidades y elaboración de presupuestos, desarrollando capacidades y asegurando que la escuela tenga pleno conocimiento de las bases para la asignación presupuestal por estudiante, por título y por fondo. • Acompaña a las escuelas en la elaboración de planes para acceder a fondos federales. • Gestiona el presupuesto de LEA y de las escuelas a lo largo del año, capacitando a las escuelas en los mecanismos para la transferencia de partidas. • Realiza el seguimiento a la ejecución presupuestaria de LEA y de las escuelas. • Gestiona el inventario de material, de planta física y de los activos. • Define y administra los recursos para el funcionamiento de la estructura organizacional en la LEA (facilitadores académicos, áreas de presupuestación y control, prestación de servicios de educación especial, tecnología...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica las necesidades de la escuela. • Define presupuesto único con base en recursos asignados, acorde a un proceso objetivo (con fórmula cuando aplique), con el acompañamiento de la LEA. • Identifica las necesidades de ajuste al presupuesto y lo gestiona. • Realiza planes de acción para acceder a fondos federales, con base en presupuesto definido al inicio del año escolar y con el acompañamiento de la LEA.

Apéndice 10.5 – Propuesta modelo: compras de materiales, equipos y servicios

La propuesta de ajuste varía en el nivel de flexibilidad otorgado a las LEA y escuelas según la modalidad de compra:

TIPO DE COMPRA	DESCRIPCIÓN	PROPUESTA
Contratos marco suscritos por SEA (ASG)	ASG realiza una subasta en la que selecciona a el/los proveedor(es) más idóneos y pone a disposición estos acuerdos para el resto de las agencias del gobierno, que acceden a compras de forma directa.	Se busca fortalecer este tipo de contratos porque es la alternativa más ágil. SEA tiene un rol clave en promover la ampliación y pertinencia de estos acuerdos, en conjunto con ASG. Se debe abrir y educar más a la comunidad y suplidores locales para que puedan inscribirse a ASG (las escuelas y las LEA podrán referir a estos proveedores para que se registren en ASG).
Prestación de servicios a través de acuerdos municipales	Aplica principalmente para mantenimiento de instalaciones: acuerdos entre el DEPR y el municipio para la prestación de servicios de mantenimiento de baja complejidad.	Las LEA tienen el rol de promover la elaboración de nuevos acuerdos y ampliar el alcance de los existentes, siempre y cuando se considere conveniente por el municipio y por el área de mantenimiento.
Compras directas a través de la P-card	Compras con las tarjetas de pago realizadas por el director de escuela para bienes dentro del catálogo y para proveedores establecidos por SEA.	Este tipo de compra ofrece mayor agilidad a los directores para hacer compras directas. Se busca ampliar el catálogo de bienes y de proveedores. La SEA tiene un rol clave en esta ampliación de bienes y proveedores recibiendo recomendaciones tanto de las escuelas como de las LEA.
Compra de bienes sin contrato marco o servicios profesionales	Se debe realizar un proceso formal de cotización con proveedores potenciales y seleccionar al más idóneo. Si son bienes, el proveedor debe estar registrado en ASG.	La LEA realizará el proceso de punta a punta, a menos que exceda un monto límite de la transacción, en cuyo caso requerirá aprobación central.

Propuesta de roles para las SEA/LEA:

SEA	LEA	ESCUELA
<ul style="list-style-type: none"> • Realiza guías e imparte lineamientos para el proceso de compras en las LEA y las escuelas. • Desarrolla capacidades en LEA y la acompaña en la ejecución del proceso. • Coordina subastas con ASG para la elaboración de acuerdos marco que respondan a las necesidades del sistema. • Dispone de un catálogo de compras con características de los bienes a comprar a través de contrato marco y lo pone a disposición de las LEA. • Aprueba compras de bienes y servicios a partir de monto límite. • Realiza la procura de proveedores P-card con insumo de las LEA y las escuelas. • Monitorea el cumplimiento del procedimiento y estándares por parte de las LEA y el servicio ágil y a tiempo a las escuelas • Realiza seguimiento a ejecución de compras vs. presupuesto en las LEA. • Promueve procesos disciplinarios por incumplimiento de LEA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza el proceso de procura y compra de bienes con base en las necesidades de la escuela y de la LEA (siguiendo los procedimientos según tipo de compra y políticas de ASG): <ul style="list-style-type: none"> ○ Cuando hay contrato marco, se sujeta al ya establecido por ASG (según catálogo de compras dispuesto por SEA, adaptado por LEA y revisado por escuela). ○ Cuando no, realiza el proceso de cotización, selección y compra con los proveedores registrados (y con la participación de escuela). • Realiza el proceso de selección y contratación de servicios profesionales con base en las necesidades de la escuela y de la LEA (siguiendo los procedimientos establecidos). • Remite nuevos proveedores a ASG. • Gestiona relación con proveedores. • Verifica, audita y evalúa la prestación de servicios de proveedores. • Promueve procesos disciplinarios por incumplimiento de escuelas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica la necesidad de compra y genera requisición. • Participa en la selección de bienes y servicios, cuando sea requerido. • Remite nuevos proveedores a ASG.

Apéndice 10.6 – Propuesta modelo: legal, *stakeholders*, seguridad e infraestructura

PROCESO	SEA	LEA	ESCUELA
Legal y cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Gestiona proceso integralmente – unidad. • Representa al DEPR en procesos. • Asegura cumplimiento de normas. • Realiza políticas, reglamentos, circulares en el DEPR. 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo en LEA para recepción, investigación y respuesta a querellas, pero con reporte a nivel central • Asesoría legal a LEA, escuelas y comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Solicita asesorías a la LEA.
Gestión de <i>stakeholders</i> y externos	<ul style="list-style-type: none"> • Define política, estrategia y presupuesto para gestión de <i>Stakeholders</i>. • Gestiona <i>stakeholders</i> estatales y gubernamentales. • Elabora MOU estándar. • Realiza seguimiento a acuerdos con <i>stakeholders</i>. • Habilita espacios de retroalimentación sobre política pública con líderes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica necesidades de gestión de <i>stakeholders</i> en la región. • Gestiona <i>stakeholders</i> regionales. • Elabora MOU con sus <i>stakeholders</i> de acuerdo con lineamientos SEA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestiona <i>stakeholders</i> locales. • Eleva a la LEA las necesidades de MOU con <i>stakeholders</i> locales.
Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • Coordina con ASG la subasta para seleccionar alternativas de proveedor. • Define lineamientos para la gestión y evaluación de la seguridad en las escuelas. • Monitorea la ejecución y resultados, con base en reporte de LEA y las escuelas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolida necesidades de seguridad y arma planes, en coordinación con las escuelas. • Selecciona proveedor (de los dispuestos por SEA) y contrata. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica necesidades de seguridad en la escuela, con el acompañamiento de LEA. • Elabora plan de seguridad. • Opina frente a la selección del proveedor de seguridad.

Apéndice 10.7 – Roles académicos y administrativos en la escuela

Rol académico	<p>Objetivo: Liderar la misión educativa de la escuela y asegurar el cubrimiento de necesidades de estudiantes y comunidad educativa.</p> <ul style="list-style-type: none">• Responsable de establecer la visión, metas y dirección general de la institución.• Desarrollar e implementar planes de estudios efectivos que cumplan con los estándares educativos y las necesidades de los estudiantes.• Supervisar el progreso académico y el desempeño de los estudiantes, y definir iniciativas para mejorar los resultados escolares.• Contratar, supervisar y evaluar al personal docente y no docente de la escuela.• Definir, acompañar y monitorear planes de desarrollo profesional con el personal docente y no docente.• Gestionar relaciones con padres, tutores, estudiantes, miembros de la comunidad y otros stakeholders.• Asegurar cumplimiento de las leyes y regulaciones educativas a nivel estatal y federal en la escuela.• Manejar situaciones de conflicto entre estudiantes, padres o personal, y mantener un entorno seguro y respetuoso en la escuela.• Coordinar al equipo a su cargo – asignación de funciones, seguimiento a cumplimiento.• Administrar el presupuesto escolar, asegurando que los recursos se utilicen de manera eficiente para satisfacer las necesidades educativas y administrativas de la escuela – apoyado en oficial administrativo.• Asegurar el funcionamiento de los procesos administrativos de la escuela y solucionar barreras que escale el Oficial Administrativo.
Rol administrativo	<p>Objetivo: Administrar el funcionamiento adecuado de los procesos de soporte de la escuela y apoyar al director en la gestión del día a día</p> <ul style="list-style-type: none">• Liderar el proceso presupuestario y financiero de la escuela – incluyendo la planeación, la gestión y el seguimiento.• Liderar el proceso de compras de la escuela de acuerdo con plan definido y necesidades identificadas – planeación, relación con proveedores, requisición, seguimiento.• Administrar y asegurar los datos que soporten la toma de decisión de la escuela – ingreso, calidad, análisis.• Coordinar mantenimientos de instalaciones con LEA y proveedores – preventivos y correctivos.• Coordinar el proceso de comedores y almacenes de alimentos de la escuela de acuerdo con plan nutricional definido.• Coordinar el soporte tecnológico y aseguramiento de funcionamiento.• Administrar el archivo, la planta física y el inventario.• Elaborar y actualizar planes de seguridad, implementando medidas de prevención y políticas de seguridad.• Apoyar al director en coordinación logística de eventos y generación de reportes informativos.• Coordinar al equipo administrativo a su cargo – asignación de funciones, seguimiento a cumplimiento, evaluación de desempeño, plan de desarrollo.

Apéndice 10.8 – Propuesta modelo: gestión de estándares, currículo y métodos

Propuesta de roles para las SEA/LEA:

SEA	LEA	ESCUELA
<ul style="list-style-type: none"> • Define el currículo oficial / estándares generales. • Identifica alternativas de modelos educativos y estrategias con base en mejores prácticas y pone a disposición de las escuelas y LEA – da lineamiento guía. • Pone a disposición de LEA alternativas de métodos de instrucción y herramientas. • Diseña pruebas estandarizadas en colaboración con grupos representativos de diversos modelos educativos de la comunidad escolar de las regiones, conforme a los lineamientos establecidos en el State Assessment Peer Review. • Aprueba ajustes propuestos por LEA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vela por el cumplimiento de estándares y ajusta metas y prácticas mínimas según la región. • Acompaña y asesora a la escuela en la selección del modelo educativo y/o estrategias, incluyendo la selección de métodos y herramientas. • Fortalece la capacidad de las escuelas para la selección e implementación de modelos educativos, estrategias, métodos y herramientas. • Provee a las escuelas de las herramientas, los materiales y los requerimientos necesarios de manera oportuna. • Realiza seguimiento a desempeño por escuela. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementa y cumple estándares y currículo oficial. • Escoge modelo educativo y/o estrategia a través de procesos participativos y con el acompañamiento de la LEA. • Operacionaliza el modelo educativo y/o estrategias en la escuela, con el acompañamiento y aprobación de la LEA, seleccionando así los métodos de instrucción y herramientas más pertinentes entre el catálogo dispuesto por SEA. • Propone nuevos métodos o herramientas a LEA. • Selecciona programas de educación técnica, vocacional, extendida y extracurricular que se alinean con las características y modelo de la escuela. • Selecciona métodos y herramientas para programas de educación técnica, vocacional, extendida y extracurricular que se alinean con las características y modelo de la escuela. • Ejecuta servicios de apoyo al estudiante como psicología y enfermería, los cuales la escuela promoverá que se alineen con las necesidades del estudiante.

Apéndice 10.9 – Propuesta modelo: Educación Especial

Propuesta de roles de las SEA/LEA:

FUNCIÓN	SEA	LEA	ESCUELA
Estrategia y política	<ul style="list-style-type: none"> • Define regulación, políticas y procedimientos. • Define estrategia con el propósito de mejorar estadísticas, servicio y cumplimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vela por el cumplimiento. • Propone a SEA estrategias y acciones con base en ejecución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementa.
Evaluación y diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> • Define estándares de evaluación y diagnóstico. • Realiza evaluaciones de casos de alta complejidad en Centros Especializados con reporte a nivel Central. • Realiza seguimiento al proceso de diagnóstico con base en resultados agregados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordina evaluaciones para casos especializados, con base en necesidades de escuelas. • Participa en comité evaluador. • Monitorea evaluación en escuelas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evalúa y diagnostica a estudiantes (especialista y luego comité). • Realiza seguimiento a progreso de estudiantes – determina necesidad de continuar.
Evaluación de contratación de servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Define lineamientos. • Identifica a proveedores cualificados (de equipos y servicios) y pone a disposición de LEA. <ul style="list-style-type: none"> – Identifica y negocia con proveedores. – Acompaña inscripción de proveedores en ASG. – Realiza subastas para bienes de alto volumen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adapta catálogo de proveedores según necesidades regionales y dispone a escuelas. • Realiza proceso de compras con mayor incidencia (según normatividad y procedimiento establecido). 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica necesidades y eleva a LEA. • Retroalimenta a LEA sobre proveedores contratados.

	<ul style="list-style-type: none"> – Define catálogo general – para adaptación de LEA. • Realiza compras o contrata servicios que por especialidad o escala vale la pena hacer desde la oficina central. 		
Prestación de servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Gestiona Centros de Servicios Especializados para casos de alta complejidad. • Da lineamientos y gestiona equipos en las regiones alrededor de remedios provisionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Brinda apoyo a escuelas en necesidades que surjan a partir de la prestación de servicios: acompaña en la gestión de servicios y coordina facilitadores. • Gestiona la prestación de servicios especializados según peticiones de escuela. • Monitorea prestación de servicios, cumplimiento de tiempos y acomodados curriculares de manera agregada. • Gestiona servicios equitativos. • Tiene equipo en la región (aunque no con dedicación del 100%) para gestionar remedios provisionales y atender a la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestiona servicios en la escuela según necesidades de estudiantes (Oficial Administrativo realiza trámites y papeleo). <ul style="list-style-type: none"> – Administra especialistas en escuela. – Gestiona servicios en escuela y solicita a LEA cuando requiera adicionales. – Gestiona acomodados curriculares y define capacitación a docentes.
Servicios de apoyo		<ul style="list-style-type: none"> • Gestiona la transportación regular y especial. 	

Presupuesto y gestión financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Gestiona y hace seguimiento a la utilización de fondos estatales y federales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elabora el presupuesto de educación especial para la región con base en necesidades. • Gestiona el presupuesto a lo largo del año. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica necesidades para el presupuesto.
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve capacitaciones transversales al sistema. • Establece lineamientos de selección y reclutamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Selecciona y recluta personal de Ed. Especial. • Gestiona, contrata y realiza capacitaciones al personal docente y no docente sobre ed. Especial con base en las necesidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica necesidades de capacitación para docentes regulares y de ed. Especial, así como para personal no docente (y eleva a LEA).
Comunidad		<ul style="list-style-type: none"> • Divulga e involucra a la comunidad escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Divulga e involucra a la comunidad escolar.
Legal y cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene la unidad en la gestión de querellas. • Asegura cumplimiento de compromisos en las LEA – en procedimientos, normativos y caso RLV. • Gestiona relación y reporte a tribunal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asegura el cumplimiento de las estipulaciones por el caso RLV y reporta a SEA. • Atiende a la comunidad y brinda asesoría legal (tiene investigadores en LEA pero reporta a nivel central). • Tiene equipo legal asignado a la LEA, pero compartido con otras LEA según capacidad (y con reporte central) 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementa requerimientos y procedimientos para cumplir con normatividad y estipulaciones del caso RLV.

		<ul style="list-style-type: none"> • Investiga querellas – con reporte a nivel central. 	
Monitoria	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorea, evalúa y hace seguimiento agregado. • Consolida los indicadores para reporte estatal y federal, así como el APR. • Realiza observaciones frente a los reportes de las LEA y analiza su cumplimiento. • Analiza datos de manera agregada y reporta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorea la operación y los resultados de cada centro, escuela y estudiante para identificar oportunidades de mejora. • Consolida cifras de educación especial y analiza para soportar la toma de decisiones. • Realiza reportes frente a cumplimiento en la región. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recoge datos relevantes de educación especial.

Apéndice 10.10 – Propuesta modelo: selección y desarrollo de personal docente y no docente

Propuesta de ajuste:

PROBLEMA ACTUAL	PROPUESTA DE CAMBIO	ACCIONES CLAVE
<p>La selección de personal está centralizada para el personal no docente, lo que puede retrasar el proceso y disminuye la flexibilidad de escuelas para decidir sobre los perfiles que mejor se ajustan a sus necesidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • LEA selecciona y recluta personal no docente, siguiendo lineamientos de SEA y en coordinación con las escuelas. La escuela participa en la recomendación y selección del personal no docente de su escuela. • LEA también selecciona y recluta a los docentes en casos de reclutamientos especiales, siguiendo los lineamientos de la SEA y en coordinación con las escuelas. Las escuelas participan en la selección del personal de difícil reclutamiento o por reclutamiento especial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal de la LEA sobre los procedimientos y requerimientos para: <ul style="list-style-type: none"> ○ Selección, reclutamiento, gestión y desarrollo de personal, ○ Contratación de servicios de capacitación. • Evolucionar el esquema de control de la SEA de un control por transacción previo a un monitoreo posterior estadístico. • Definir lineamientos y procedimientos para la participación de la comunidad (Consejo LEA y Consejos Escolares) en la selección y evaluación de los superintendentes y de los directores de escuela.
<p>La capacitación está centralizada a través de iniciativas estandarizadas que no siempre responden a las necesidades del personal de cada escuela y tampoco se atan a los resultados de las evaluaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • LEA adquiere el rol clave en la consolidación de las necesidades de capacitación en un plan de desarrollo regional y en la gestión y ejecución de capacitaciones (en alineación con los resultados de las evaluaciones). • La LEA puede consolidar las necesidades de escuelas que tengan asuntos de interés en común a nivel regional (en alineación con los resultados de las evaluaciones). 	
<p>Las evaluaciones de personal no se realizan a todos los colaboradores y en pocas ocasiones se concluye con la elaboración de un plan de acción que permita cerrar brechas o promover el desarrollo del colaborador</p>	<ul style="list-style-type: none"> • LEA adquiere el rol de monitoreo para asegurar que el plan de capacitación y desarrollo profesional responde a las necesidades que emergen de las evaluaciones y el análisis de datos de las mismas. 	

Propuesta de roles para las SEA/LEA:

SEA	LEA	ESCUELA
<ul style="list-style-type: none"> • Establece lineamientos de selección y reclutamiento con base en el sistema de mérito. • Establece parámetros en la escala salarial. • Aprueba nuevos docentes en registro único. • Certifica docentes. • Realiza proceso de selección y reclutamiento para el personal de SEA. • Aprueba traslados de personal entre las LEA. • Identifica proveedores de capacitación y pone a disposición de las LEA. • Promueve y ejecuta capacitaciones transversales al sistema. • Establece parámetros y provee alternativas de evaluación del personal. • Monitorea el cumplimiento de lineamientos y procedimientos por parte de las LEA. • Consolida la planilla de nómina y de los contratistas del DEPR. 	<ul style="list-style-type: none"> • Selecciona y recluta personal no docente y personal docente en reclutamiento especial, en coordinación con las escuelas (quienes participan en las entrevistas del personal). • Gestiona el proceso de reclutamiento de personal docente según el Registro Único de Maestros. • Acompaña a la comunidad en su participación dentro del proceso de selección del director de escuela y del superintendente. • Solicita a OGP la disponibilidad de presupuesto para llenar vacantes regionales. • Asegura proceso de evaluación de personal en las escuelas, así como la elaboración de planes de acción. • Monitorea el cumplimiento de planes de acción para cada miembro del personal. • Recoge las necesidades de formación y capacitación y define el plan de desarrollo docente y no docente - en coordinación con las escuelas. • Selecciona y contrata proveedores de capacitación. • Gestiona la ejecución de capacitaciones regionales y en las escuelas con base en las necesidades que establecen las mismas. • Gestiona con agilidad los trámites de nómina del personal de las escuelas y de las LEA (licencias y retiros). 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica necesidades de personal en la escuela y eleva a LEA. • Participa en la selección del Director de Escuela, personal no docente y docentes en reclutamiento especial (asiste a entrevista). • Evalúa al personal de la escuela y realiza planes de desarrollo, con el acompañamiento de la LEA. • Identifica necesidades de capacitación y solicita a la LEA.